

ส่วนที่ 1

ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา

เรื่อง แนวทางปฏิบัติงานการแต่งตั้งข้าราชการให้ดำรงตำแหน่งนักบริหาร 9

ผลงานที่เป็นผลการดำเนินงานที่ผ่านมา

1. ชื่อผลงาน แนวทางปฏิบัติงานการแต่งตั้งข้าราชการให้ดำรงตำแหน่งนักบริหาร 9
2. ระยะเวลาที่ดำเนินการ เดือนธันวาคม 2549 – กุมภาพันธ์ 2550
3. ความรู้ทางวิชาการหรือแนวความคิดที่ใช้ในการดำเนินการ

ในการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการบรรจุและแต่งตั้งข้าราชการพลเรือนสามัญให้ดำรงตำแหน่งต่าง ๆ นั้น เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานจำเป็นต้องมีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับข้อกำหนดระเบียบ และหลักเกณฑ์หรือแนวทางปฏิบัติต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การแต่งตั้งข้าราชการมีความถูกต้องตามระเบียบข้อบังคับ หลักเกณฑ์ และเงื่อนไขการเข้าสู่ตำแหน่ง อาทิ ความเป็นมา หรือแนวคิดในการกำหนดระบบ/กระบวนการสรรหาคัดเลือกและการบรรจุแต่งตั้งข้าราชการ หลักเกณฑ์และวิธีการคัดเลือกข้าราชการให้ดำรงตำแหน่งในแต่ละประเภท/ระดับ คุณสมบัติของผู้มีสิทธิได้รับแต่งตั้งตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งหรือตามระเบียบ/หลักเกณฑ์ที่ ก.พ.กำหนด ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้ง การจัดทำคำสั่งสำหรับแต่งตั้งข้าราชการในแต่ละกรณีว่าควรต้องใช้คำสั่งลักษณะใด เช่น การโอน การย้าย การเลื่อน การรักษาราชการแทน การรักษาการในตำแหน่ง และการให้ข้าราชการได้รับเงินเดือน เป็นต้น โดยความรู้หลัก ๆ หรือแนวคิดที่จำเป็นสำหรับผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการแต่งตั้งข้าราชการให้ดำรงตำแหน่งนักบริหาร 9 ประกอบด้วย

3.1 ความรู้เกี่ยวกับแผนการปรับเปลี่ยนระบบบริหารบุคคล ซึ่งเป็นที่มาของการกำหนดให้มีการนำระบบนักบริหารระดับสูงมาใช้เพื่อการแต่งตั้งข้าราชการให้ดำรงตำแหน่งตั้งแต่ระดับ 9 ขึ้นไป โดยมีลำดับความเป็นมาและสาระสำคัญ ดังนี้

ภายใต้กระแสการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วในสังคมโลกและการประสบกับสภาวะวิกฤตทางเศรษฐกิจของประเทศไทยในช่วงปี พ.ศ.2540 ทำให้รัฐบาลจำเป็นต้องมีการปฏิรูประบบราชการอย่างขนานใหญ่ในทุก ๆ ด้าน ตั้งแต่บทบาทหน้าที่ของรัฐ โครงสร้างอำนาจในระดับต่าง ๆ ระบบบริหารและวิธีการทำงาน ระบบบริหารบุคคล กฎหมาย กฎ ระเบียบ วัฒนธรรมและค่านิยม เพื่อเปลี่ยนแปลงระบบบริหารภาครัฐให้ไปสู่ “รูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่” เพื่อให้ระบบราชการมีสมรรถนะสูงในการเป็นกลไกการบริหารและจัดการประเทศให้สามารถแข่งขันในระดับโลกได้ เป็นระบบที่มีคุณภาพและคุณธรรม รวมทั้งประสิทธิผลที่เชื่อถือศรัทธาของประชาชน โดยเป็นระบบที่สร้างให้เจ้าหน้าที่ของรัฐมีนิสัยการทำงานอย่างผู้รู้จริง ทำจริง มี

ผลงาน ขยัน มีความสามารถ ซื่อสัตย์ สุจริต กล้าคิด กล้าทำ เน้นการทำงานโดยยึดผลลัพธ์เป็นหลัก มีการวัดผลลัพธ์และค่าใช้จ่ายอย่างเป็นรูปธรรม ให้ความสำคัญชอบต่อผู้ทำงานแทนการควบคุมบังคับเข้าอย่างละเอียด ซึ่งจะเปลี่ยนภาครัฐไปสู่การมีผลลัพธ์การทำงานเพื่อประชาชน วัดผลอย่างเป็นรูปธรรม มีความโปร่งใสในการตัดสินใจ และวิธีทำงานมีความรวดเร็วและคล่องตัว เพื่อสนองตอบความต้องการของสังคม เป็นระบบที่มีประชาชนเป็นศูนย์กลาง

ในปี พ.ศ. 2540 คณะรัฐมนตรีในรัฐบาลสมัยพลเอกชวลิต ยงใจยุทธ ได้มีมติเห็นชอบการกำหนดแผนแม่บทการปฏิรูประบบราชการ พ.ศ.2540 – 2544 เพื่อเป็นการวางกรอบทิศทางในการปฏิรูประบบราชการด้านต่าง ๆ ที่สำคัญ และได้ออกมาตรการปรับภาคราชการในภาวะวิกฤติทางเศรษฐกิจ มาตรการปรับลดค่าใช้จ่ายด้านบุคคลภาครัฐ มาตรการปรับขนาดกำลังคนภาครัฐ และมาตรการปรับลดบทบาทภารกิจภาครัฐ ตามลำดับ เป็นต้น ต่อมาในรัฐบาลสมัยนายชวน หลีกภัย ได้แปลงเป็นแผนปฏิบัติการเพื่อให้กระบวนการปฏิรูประบบราชการเกิดผลในทางปฏิบัติโดยเร็วและเกิดความชัดเจนยิ่งขึ้น เรียกว่า “แผนปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ” เพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางในการดำเนินการเพื่อการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นรูปธรรม โดยมีมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 11 พฤษภาคม 2542 ได้เห็นชอบและอนุมัติให้ดำเนินการตาม “แผนปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ” ตามที่สำนักงานคณะกรรมการปฏิรูประบบราชการได้นำเสนอ ซึ่งเป็นแผนการปฏิรูประบบราชการในลักษณะ “องค์รวม” คือ ปฏิรูปไปพร้อมกันทุกด้าน โดยเน้นที่ผลลัพธ์ ครอบคลุมงาน 5 ด้าน คือ

(1) แผนการปรับเปลี่ยนบทบาทภารกิจและวิธีการบริหารงานของภาครัฐ ซึ่งเป็นขั้นตอนแรกของการปฏิรูประบบราชการ โดยให้มีการทบทวนบทบาท อำนาจหน้าที่ และภารกิจของภาครัฐให้เหลือเฉพาะเท่าที่จำเป็นและที่ควรทำ เพื่อกระตุ้น ส่งเสริมและเกื้อหนุนให้เอกชนและประชาชน ได้มีบทบาทมากขึ้นในการพัฒนาและฟื้นฟูประเทศ ซึ่งบทบาทที่ลดลงจะส่งผลให้ขนาดขององค์กรภาครัฐโดยรวมเล็กลง แต่จะต้องสร้างความคล่องตัวในการทำงานให้สูงขึ้น และมีความยืดหยุ่นอย่างพอเพียงที่จะปรับเปลี่ยนได้อย่างทันการตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป โดยพัฒนาให้มีระบบสารสนเทศของหน่วยงานกลางภาครัฐที่สามารถเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างกัน และเป็นระบบที่เปิดให้หน่วยงานภาคเอกชนและประชาชนเข้าถึงได้สะดวก ตลอดจนนำเทคโนโลยีสมัยใหม่ที่เหมาะสมมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงานของภาครัฐและการให้บริการแก่ประชาชน พร้อมกันนี้ ภาครัฐจะต้องเปลี่ยนแนวทางการบริหารไปสู่การบริหารที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยตั้งประชาชนเป็นเป้าหมายหลักในการทำงาน มีการจัดทำแผนกลยุทธ์

กำหนดตัววัดผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างเป็นระบบทั้งในแง่ของประสิทธิผล ประสิทธิภาพ และคุณภาพ โดยมีดัชนีวัดผลงานอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อเปิดเผยผลการดำเนินการของภาครัฐ ให้แก่สาธารณชน เป็นการยืนยันความรับผิดชอบและความโปร่งใสในกิจกรรมต่าง ๆ ของภาครัฐ

(2) แผนการปรับเปลี่ยนระบบงบประมาณ เป็นระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานและผลลัพธ์ โดยปรับเปลี่ยนกระบวนการงบประมาณจากเดิมที่มุ่งเน้นการควบคุมการใช้ทรัพยากร เป็นระบบงบประมาณที่มุ่งเน้นผลผลิตและผลลัพธ์ของงาน ซึ่งเป็นการเสริมระบบการบริหารโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีการกำหนดเป้าหมายงานต่าง ๆ ที่เป็นรูปธรรม มีแผนกลยุทธ์ที่ชัดเจน มีดัชนีชี้วัดผลสัมฤทธิ์ของงาน และสามารถวัดและประเมินผลการทำงานได้ การใช้จ่ายงบประมาณเน้นที่เป้าหมายเพื่อประชาชนเป็นหลัก โดยมีความยืดหยุ่นในกระบวนการทำงานเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้ และเน้นความรับผิดชอบต่อผู้บริหารแทนการควบคุมแบบรายละเอียดในการเบิกจ่ายแบบเดิม รวมทั้งการเปลี่ยนระบบการเงินและการพัสดุให้เป็นไปตามมาตรฐานสากลด้วย

(3) แผนการปรับเปลี่ยนระบบบริหารบุคคล เจ้าหน้าที่ของรัฐคือกุญแจสำคัญต่อผลสำเร็จและล้มเหลวของงานภาครัฐ ดังนั้น กลไกการบริหารบุคคลทุกเรื่องตั้งแต่ กระบวนการสรรหา รักษาไว้ จนถึงให้ออกจากงาน ต้องทำให้ภาครัฐมีบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ มุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน ให้บรรลุผลและมีอุดมการณ์ที่จะทำหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต รักษาผลประโยชน์ของประเทศชาติ โดยกำหนดให้มีการปรับปรุงเงื่อนไขการจ้างให้มีความหลากหลาย และคล่องตัว เลิกระบบยศชั้น ยึดความสามารถและผลงานเป็นหลัก การแต่งตั้งเป็นระบบเปิดตามหลักคุณธรรม จัดให้มีระบบผู้บริหารระดับสูง (Senior Executive Service) ไว้เป็นการเฉพาะ โดยกำหนดให้ตำแหน่งหัวหน้าส่วนราชการและรองอยู่ในระบบนี้ ซึ่งเป็นระบบเปิดที่ผู้มีความสามารถในภาครัฐสามารถสมัครแข่งขันเพื่อรับการแต่งตั้งโดยมีวาระดำรงตำแหน่งชัดเจน และเป็นการสร้างผู้นำที่มีความสามารถสูงและมีคุณธรรม การสร้างความชัดเจนในบทบาทของข้าราชการการเมืองและฝ่ายประจำ การปรับระบบเงินเดือนและค่าตอบแทนให้สอดคล้องกับผลการปฏิบัติงาน และเทียบเคียงได้กับภาคเอกชน และการปรับระบบวินัยให้เข้มงวด รวดเร็ว โดยรักษาความสมดุลในการอุทธรณ์และร้องทุกข์ด้วย

(4) แผนการปรับเปลี่ยนกฎหมาย โดยให้มีการปรับปรุงกระบวนการร่างกฎหมายให้มีประสิทธิภาพ รวดเร็วและให้มีการสำรวจความเห็นของประชาชนเป็นประจำในเรื่อง กฎ ระเบียบที่มีผลกระทบต่อชีวิตความเป็นอยู่ หรือการติดต่อราชการของประชาชน เพื่อปรับปรุง

ระบบกฎหมายให้ดีขึ้น ใช้ภาษาที่เข้าใจง่าย เป็นกฎหมายที่มีลักษณะเป็นสากลเอื้อต่อการบริหารและพัฒนาประเทศ

(5) แผนการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมและค่านิยม โดยมีการกำหนดค่านิยมสร้างสรรค์และจรรยาบรรณของเจ้าหน้าที่ของรัฐ และรณรงค์ ส่งเสริม สนับสนุนให้เจ้าหน้าที่ของรัฐทุกคนมีทัศนคติการทำงานเพื่อประโยชน์ของประชาชน ไม่มีทัศนคติของความเป็นเจ้าคนนายคน เชื่อและเคารพในสิทธิมนุษยชน มีความสุจริต ขยันอดทน รับผิดชอบ เป็นธรรม มีความมุ่งมั่นที่จะทำให้งานบรรลุผล รู้จักทำงานร่วมกับประชาชนอย่างเป็นมิตร ทั้งนี้ จะต้องปฏิรูปกฎหมายการบริหารบุคคลให้คนดีได้รางวัลและการยอมรับจากสังคมให้มากยิ่งขึ้น โดยคนไม่ดีต้องออกจากระบบได้ง่ายเพื่อไม่เป็นภาระสังคม

3.2 ความรู้และแนวคิดเกี่ยวกับกฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์และแนวทางปฏิบัติในการแต่งตั้งข้าราชการพลเรือนสามัญซึ่งกำหนดขึ้นโดยหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ได้แก่

3.2.1 มติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลตำแหน่งระดับ 9 ขึ้นไป ซึ่งสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีได้มีหนังสือแจ้งเวียนแก่ส่วนราชการต่าง ๆ เพื่อทราบ และถือปฏิบัติ ดังนี้

(1.1) มติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 29 สิงหาคม 2543 ตามหนังสือสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี ค่วนมาก ที่ นร 0205/ว (ถ) 11157 ลงวันที่ 6 กันยายน 2543 เห็นชอบให้สำนักงาน ก.พ. นำระบบนักบริหารระดับสูง (Senior Executive Service : SES) มาใช้ โดยกำหนดโครงสร้างตำแหน่งนักบริหารระดับสูงที่จะอยู่ในระบบนักบริหารระดับสูง คือ ผู้ดำรงตำแหน่งนักบริหาร 9 – 11 ทั้งนี้ ในระยะแรกให้ใช้เพื่อการแต่งตั้งนักบริหาร 9 ตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2544 และเห็นชอบให้ดำเนินการตามแผนการดำเนินการใช้ระบบนักบริหารระดับสูงตามที่สำนักงานคณะกรรมการปฏิรูประบบราชการเสนอ โดยจัดกลุ่มนักบริหารระดับสูงเป็น 3 กลุ่ม และกำหนดแผนดำเนินการ เป็น 3 ระยะ คือ

กลุ่มที่ 1 คือ ตำแหน่งนักบริหาร 9 ได้แก่ ตำแหน่งรองอธิบดี ผู้ช่วยปลัดกระทรวงหรือเทียบเท่า เริ่มดำเนินการตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2544

กลุ่มที่ 2 คือ ตำแหน่งนักบริหาร 10 ได้แก่ ตำแหน่งอธิบดี รองปลัดกระทรวงหรือเทียบเท่า เริ่มดำเนินการตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2545

กลุ่มที่ 3 คือ ตำแหน่งนักบริหาร 11 ได้แก่ ตำแหน่งปลัดกระทรวง หรือเทียบเท่า เริ่มดำเนินการตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2547 เป็นต้นไป

สำหรับข้าราชการพลเรือนระดับสูงตำแหน่งอื่น ๆ เช่น นักการทูต นักปกครอง ผู้ตรวจราชการ หรือตำแหน่งสายวิชาชีพ/วิชาการ เช่น ตำแหน่งเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน 10 จะไม่นับรวมอยู่ในระบบนักบริหารระดับสูง

(2) มติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 28 มีนาคม 2549 (หนังสือสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี ที่ นร 0504/ว (ล) 4484 ลงวันที่ 31 มีนาคม 2549) เห็นชอบให้สำนักงาน ก.พ.ใช้หลักเกณฑ์และวิธีการคัดเลือกข้าราชการพลเรือนสามัญเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งนักบริหาร 9 ตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 0701/ว 9 ลงวันที่ 15 สิงหาคม 2544 ต่อไป จนกว่าการปรับปรุงระบบนักบริหารระดับสูงทั้งระบบจะเสร็จสิ้น และให้ ก.พ. พิจารณาปรับปรุงขอบเขตเนื้อหาของกรอบหลักสูตนักบริหารระดับสูงของสำนักงาน ก.พ. ให้เหมาะสม สอดคล้องกับสภาพการณ์ในปัจจุบันมากยิ่งขึ้น รวมทั้งให้พิจารณารับรองหลักสูตนักบริหารระดับสูงที่ส่วนราชการหรือหน่วยงานของรัฐเป็นผู้จัดขึ้นเองเพิ่มมากขึ้นตามความเหมาะสมด้วย

(3) มติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 4 กุมภาพันธ์ 2546 (หนังสือสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี ค่วนที่สุด ที่ นร 0504/ว (ร) 32 ลงวันที่ 11 กุมภาพันธ์ 2546) เห็นชอบตามที่ นายกรัฐมนตรีเสนอเกี่ยวกับการแต่งตั้งข้าราชการให้ดำรงตำแหน่งระดับ 8 - 9 ว่า ตามที่ได้มีการปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม ใหม่ ทำให้ต้องมีการแต่งตั้งข้าราชการ โดยเฉพาะการแต่งตั้งข้าราชการพลเรือนสามัญระดับ 8 - 9 ซึ่งแม้ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 มาตรา 52 (5) (4) จะกำหนดให้อธิบดีและปลัดกระทรวงเป็นผู้มีอำนาจการบรรจุและแต่งตั้งตามลำดับ ก็ขอให้รัฐมนตรีซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุดของข้าราชการในกระทรวงที่สังกัดได้กำกับดูแลให้การแต่งตั้งเป็นไปอย่างบริสุทธิ์และยุติธรรม โดยใช้หลักคุณธรรมอย่างเคร่งครัด

3.2.2 มติคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนสามัญ (ก.พ.) ซึ่งกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการคัดเลือกข้าราชการพลเรือนสามัญเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งนักบริหาร 9 และเรื่องอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนการปรับปรุงหลักเกณฑ์และวิธีการตามมติคณะรัฐมนตรี ซึ่งผู้รับการประเมินได้รวบรวมและสรุปสาระสำคัญตามหนังสือเวียนสำนักงาน ก.พ. รวมจำนวน 5 ฉบับ เพื่อสะดวกต่อการค้นหาข้อมูลและใช้อ้างอิงในการปฏิบัติงาน ดังนี้

(1) หนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 0701/ว 9 ลงวันที่ 15 สิงหาคม 2544 กำหนดหลักเกณฑ์และคุณสมบัติของผู้มีสิทธิสมัครเข้ารับการคัดเลือกเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง นักบริหาร 9 มีสาระสำคัญได้แก่

1) กำหนดให้มีคณะกรรมการคัดเลือกข้าราชการพลเรือนสามัญเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งนักบริหาร 9 คณะหนึ่ง มีวาระดำรงตำแหน่ง 1 ปี ประกอบด้วย ประธาน ซึ่งเป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่ ก.พ. แต่งตั้งจากรายชื่อที่ อ.ก.พ.กระทรวงเป็นผู้เสนอ และกรรมการที่ อ.ก.พ.กระทรวง แต่งตั้งจาก

- อ.ก.พ.กระทรวงผู้ทรงคุณวุฒิ ที่ อ.ก.พ.กระทรวง มอบหมาย 1 คน
- อ.ก.พ.กระทรวงซึ่งได้รับเลือกฯ ที่ อ.ก.พ.กระทรวง มอบหมาย 1 คน
- หัวหน้าส่วนราชการระดับกรมที่มีตำแหน่งว่าง
- ผู้แทนสำนักงาน ก.พ. 1 คน
- เลขานุการ ซึ่ง อ.ก.พ.กระทรวงแต่งตั้งจากหัวหน้าส่วนราชการ

ไม่ต่ำกว่าระดับกองที่รับผิดชอบงานการเจ้าหน้าที่ของกระทรวง โดยให้คณะกรรมการฯ มีหน้าที่ในการวิเคราะห์และกำหนดความรู้ความสามารถและคุณลักษณะที่จำเป็นในตำแหน่งที่ว่าง กำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการและขั้นตอนในการคัดเลือก ตลอดจนประเมินและคัดเลือกผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเพื่อเสนอรายชื่อให้ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุตามมาตรา 52 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2535 (ปลัดกระทรวง) พิจารณาแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง

2) กำหนดคุณสมบัติผู้มีสิทธิสมัครเข้ารับการคัดเลือก ได้แก่

- ผู้ที่มีคุณสมบัติตรงตามคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งนักบริหาร 9 ตามที่ ก.พ.กำหนดไว้ในมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง คือ ดำรงตำแหน่งระดับ 8 หรือที่ ก.พ.เทียบเท่ามาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี หรือดำรงตำแหน่งระดับ 7 หรือที่ ก.พ.เทียบเท่ามาแล้วไม่น้อยกว่า 4 ปี โดยจะต้องปฏิบัติราชการด้านการบริหารในระดับที่ไม่ต่ำกว่ากอง หรือเทียบเท่ามาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี และมีคุณสมบัติอย่างใดอย่างหนึ่งดังต่อไปนี้ด้วย

- ผ่านการประเมินสมรรถนะหลักทางการบริหาร และได้รับการขึ้นบัญชีผู้ผ่านการประเมิน โดยบัญชีดังกล่าวมีอายุไม่เกิน 2 ปี

- ผ่านการอบรมหลักสูตรนักบริหารระดับสูงที่ ก.พ.รับรอง

- ส่วนราชการระดับกรมที่มีตำแหน่งว่างเสนอชื่อให้สมัครเข้ารับการคัดเลือก ซึ่งสามารถเสนอได้ 1 - 2 ชื่อ

ทั้งนี้ ผู้ที่กรมเสนอชื่อหรือผู้ที่ผ่านการอบรมหลักสูตรอื่นที่ ก.พ. รับรองดังกล่าวข้างต้น จะต้องเข้ารับการประเมินสมรรถนะหลักทางการบริหารที่ ก.พ. จะกำหนดต่อไป

3) กำหนดวิธีการ/ขั้นตอนดำเนินการ โดยสังเขปคือ

ให้ส่วนราชการที่มีอัตราว่างตำแหน่งนักบริหาร 9 แจกชื่อตำแหน่งที่ว่าง เลขที่ตำแหน่ง และข้อมูลต่าง ๆ เพื่อใช้ประกอบการพิจารณา เช่น หน้าที่ความรับผิดชอบ ลักษณะงานที่ปฏิบัติ ความรู้ความสามารถที่ต้องการ ไปยังกระทรวงต้นสังกัด เพื่อส่งต่อให้คณะกรรมการคัดเลือกฯ พิจารณาคำเนิการ ดังนี้

- กำหนดความรู้ความสามารถ และคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับการทำงานในตำแหน่งที่จะแต่งตั้ง เช่น สมรรถนะหลักทางการบริหาร สมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่ และให้มีประกาศรับสมัครข้าราชการเข้ารับการคัดเลือก โดยให้มีระยะเวลาในการรับสมัครไม่น้อยกว่า 7 วันทำการ และต้องประกาศให้ทราบล่วงหน้าก่อนวันเปิดรับสมัครไม่น้อยกว่า 3 วันทำการ

- ให้คณะกรรมการคัดเลือกฯ ขอรายชื่อจากบัญชีผู้ผ่านการประเมินสมรรถนะหลักทางการบริหารจาก ก.พ. เพื่อนำไปคัดเลือก หรือในกรณีที่มีส่วนราชการระดับกรมที่มีตำแหน่งว่างเสนอชื่อ หรือเปิดโอกาสให้ข้าราชการจากส่วนราชการอื่นสมัครเข้ารับการคัดเลือกได้ ให้หน่วยงานการเจ้าหน้าที่ของกระทรวงจัดส่งรายชื่อผู้สมัครเข้ารับการคัดเลือกไปให้ ก.พ. ตรวจสอบการประเมินสมรรถนะหลักทางการบริหาร ก่อนที่ ก.พ. จะส่งรายชื่อไปให้คณะกรรมการคัดเลือกฯ หากผลการตรวจสอบพบว่าผู้ใดต้องไปเข้ารับการประเมินสมรรถนะหลักทางการบริหาร ให้กระทรวงแจ้งให้ข้าราชการผู้นั้นไปเข้ารับการประเมิน

- ประเมินและคัดเลือกผู้ที่เหมาะสมสำหรับตำแหน่งที่จะแต่งตั้ง จำนวนไม่เกิน 3 ชื่อ ต่อ 1 ตำแหน่ง พร้อมทั้งระบุเหตุผลของความเหมาะสมของบุคคลในแต่ละตำแหน่ง เพื่อเสนอให้ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุตามมาตรา 52 พิจารณาแต่งตั้ง

- หากผู้มีอำนาจสั่งบรรจุฯ เห็นว่ารายชื่อที่คณะกรรมการคัดเลือกฯ เสนอยังมีเหตุผลและข้อมูลไม่ครบถ้วน ให้นำประเด็นปัญหากลับไปปรึกษาหารือในความเป็นจริงกับคณะกรรมการคัดเลือกฯ แล้วจึงดำเนินการแต่งตั้งต่อไป

(2) หนังสือสำนักงาน ก.พ. ค่วนที่สุด ที่ นร 1003/ว 11 ลงวันที่ 30 มิถุนายน 2549 ก.พ.มีมติให้ปรับปรุงการกำหนดคุณสมบัติผู้ที่มีสิทธิสมัครเข้ารับการคัดเลือกในตำแหน่ง นักบริหาร 9 ได้แก่ เป็นผู้ที่มิคุณสมบัติตรงตามคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งนักบริหาร 9 ตามที่ ก.พ.กำหนดไว้ในมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง และผ่านการประเมินสมรรถนะหลักทางการบริหาร และได้รับการขึ้นบัญชีผู้ผ่านการประเมิน โดยบัญชีดังกล่าวมีอายุไม่เกิน 2 ปี

(3) หนังสือสำนักงาน ก.พ. ค่วนที่สุด ที่ นร 1003/ว 13 ลงวันที่ 21 สิงหาคม 2549 มติ ก.พ.ให้ปรับปรุงการกำหนดหลักเกณฑ์และคุณสมบัติของผู้มีสิทธิสมัครนักบริหาร 9 ดังนี้

1) คุณสมบัติของผู้มีสิทธิสมัคร

- มีคุณสมบัติตรงตามคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งนักบริหาร 9 และผ่านการอบรมหลักสูตรนักบริหารระดับสูงของสำนักงาน ก.พ. ผ่านการประเมินสมรรถนะหลักทางการบริหารของสำนักงาน ก.พ. และขึ้นบัญชีผู้ผ่านการประเมิน โดยบัญชีดังกล่าวมีผลใช้ได้ไม่เกิน 2 ปี หรือ

- ผ่านการอบรมหลักสูตรใด ๆ ที่ ก.พ.พิจารณาให้เป็นผู้ที่มีคุณสมบัติเสมือนได้ผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารระดับสูงของสำนักงาน ก.พ.แล้ว และจะต้องเข้ารับการประเมินสมรรถนะหลักทางการบริหารของสำนักงาน ก.พ. และผลการประเมินมีผลใช้ได้ไม่เกิน 2 ปี

2) ให้กระทรวงจัดส่งรายชื่อผู้สมัครฯ ให้สำนักงาน ก.พ. ตรวจสอบการประเมินสมรรถนะหลักทางการบริหารฯ หากผู้สมัครรายใดยังไม่ผ่านการประเมินหรือถูกยกเลิกการขึ้นบัญชีฯ เนื่องจากอายุบัญชีครบ 2 ปี ให้กระทรวงแจ้งให้ข้าราชการผู้นั้นไปเข้ารับการประเมินฯ ของสำนักงาน ก.พ. ต่อไป

(4) หนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1013.3/220 ลงวันที่ 31 สิงหาคม 2549 แจ้งรายชื่อหลักสูตรฝึกอบรม จำนวน 6 หลักสูตร ที่ ก.พ. พิจารณาให้ผู้ผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรดังกล่าว เป็นผู้ที่มีคุณสมบัติเสมือนได้ผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารระดับสูงของสำนักงาน ก.พ. ได้แก่

1) หลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักร (วปอ.) วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร กระทรวงกลาโหม

2) หลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักรภาครัฐร่วมเอกชน (ปรอ.) วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร กระทรวงกลาโหม

3) หลักสูตรนักปกครองระดับสูง (นปส.) สถาบันดำรงราชานุภาพ
กระทรวงมหาดไทย

4) หลักสูตรประกาศนียบัตรชั้นสูง การเมือง การปกครองในระบบ
ประชาธิปไตยสำหรับนักบริหารระดับสูง (ปปส.) รุ่นที่ 1 – 9 ของสถาบันพระปกเกล้า

5) หลักสูตรประกาศนียบัตรชั้นสูง การบริหารงานภาครัฐและกฎหมาย
มหาชน (ปรม.) รุ่นที่ 1 – 5 ของสถาบันพระปกเกล้า

6) หลักสูตรประกาศนียบัตรชั้นสูง การบริหารเศรษฐกิจสาธารณะสำหรับ
นักบริหารระดับสูง (ปสส.) รุ่นที่ 1 – 4 ของสถาบันพระปกเกล้า

(5) หนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1013.3/68 ลงวันที่ 12 กุมภาพันธ์ 2550
แจ้งรายชื่อหลักสูตรฝึกอบรมที่ ก.พ. รับรองให้เป็นผู้มีคุณสมบัติเสมือนได้ผ่านการฝึกอบรม
หลักสูตรนักบริหารระดับสูงของสำนักงาน ก.พ. เพิ่มเติมอีก 1 หลักสูตร คือ หลักสูตรการป้องกัน
ราชอาณาจักรภาครัฐ เอกชน และการเมือง (วปม.) ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2547 – พ.ศ. 2549 ที่มีระยะเวลา
ศึกษา 1 ปี

3.3 ความรู้เกี่ยวกับพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 และ
พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534 และที่แก้ไขเพิ่มเติม ซึ่งถือเป็น
“กฎหมายหลัก” ของ “การบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ” เป็นองค์ความรู้เกี่ยวกับข้อกฎหมาย
ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการสรรหา คัดเลือก และแต่งตั้งข้าราชการ เช่น การกำหนดระดับตำแหน่ง
ข้าราชการพลเรือนสามัญ การบรรจุและแต่งตั้งข้าราชการ ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้ง การให้
ได้รับเงินเดือน การจัดระเบียบบริหารราชการในกระทรวง ทบวง กรม และข้อบัญญัติเกี่ยวกับ
อำนาจในการสั่งข้าราชการให้ปฏิบัติราชการแทน และการรักษาราชการแทน เป็นต้น ในที่นี้จะ
กล่าวถึงเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

(1) การแต่งตั้งข้าราชการให้ดำรงตำแหน่ง

หมายถึง การสั่งให้ข้าราชการมีอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบงานใน
ตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่ง และมีสิทธิที่จะได้รับเงินเดือนตามตำแหน่งที่ได้รับแต่งตั้งนั้น ซึ่ง
บทบัญญัติของกฎหมายตามระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 ได้กำหนดกรณีการแต่งตั้ง
ข้าราชการให้ดำรงตำแหน่งสำหรับตำแหน่งระดับ 9 ไว้ใน 3 กรณี ได้แก่ การย้าย (มาตรา 57)
การเลื่อนตำแหน่ง (มาตรา 58 – 59) และการโอน (มาตรา 60)

การย้าย หมายถึง การสั่งให้ข้าราชการพลเรือนสามัญผู้ดำรงตำแหน่งหนึ่งไปดำรงตำแหน่งอื่นในระดับเดียวกัน ภายในกรมเดียวกัน ทั้งนี้ จะเป็นตำแหน่งในสายงานเดียวกันหรือต่างสายงานก็ได้ และในบางกรณีอาจมีการสั่งให้ไปดำรงตำแหน่งที่ต่ำกว่าได้ แต่ต้องขออนุมัติ ก.พ.ก่อน หรือ ก.พ.มอบอำนาจให้ดำเนินการได้

การเลื่อนตำแหน่ง หมายถึง การสั่งให้ข้าราชการพลเรือนสามัญมีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในตำแหน่งที่มีระดับสูงกว่าเดิม อาจเป็นตำแหน่งในสายงานเดิมหรือต่างสายงานก็ได้

การโอน หมายถึง การสั่งให้ข้าราชการพลเรือนสามัญที่ดำรงตำแหน่งในกระทรวง ทบวง กรมหนึ่ง พ้นจากตำแหน่งและไปแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในกระทรวง ทบวง กรมอื่น ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.พ.กำหนด

(2) ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้ง

มาตรา 52 (4) แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนสามัญ พ.ศ. 2535 กำหนดว่า “ การบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งระดับ 9 ให้ปลัดกระทรวงผู้บังคับบัญชาเป็นผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้ง ”

(3) การประเมินความเหมาะสมกับตำแหน่ง

มาตรา 59 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2535 บัญญัติเกี่ยวกับเกณฑ์และวิธีการประเมินความเหมาะสมกับตำแหน่ง สำหรับกรณีการเลื่อนข้าราชการผู้สอบคัดเลือกได้หรือผู้ได้รับคัดเลือกขึ้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้น ให้แต่งตั้งได้ตามความเหมาะสม โดยคำนึงถึงความรู้ ความสามารถ ความประพฤติ และประวัติการรับราชการ ซึ่งจะต้องเป็นผู้มีผลงานเป็นที่ประจักษ์ในความสามารถแล้ว ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.พ. กำหนด

(4) ตำแหน่งข้าราชการพลเรือน

พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2535 มาตรา 39 บัญญัติเกี่ยวกับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญไว้ ดังนี้

มาตรา 39 ตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญ มี 3 ประเภท

1. ตำแหน่งประเภททั่วไป
2. ตำแหน่งประเภทวิชาชีพเฉพาะหรือเชี่ยวชาญเฉพาะ ตามที่กำหนด

ไว้ในพระราชกฤษฎีกา

3. ตำแหน่งประเภทบริหารระดับสูง หรือระดับกลาง ตามที่กำหนดไว้ในพระราชกฤษฎีกา

(5) การกำหนดตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญ

พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2535 ประกอบกับรายละเอียดในพระราชกฤษฎีกากำหนดตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญประเภทบริหารระดับสูง และประเภทบริหารระดับกลาง พ.ศ.2535 และพระราชกฤษฎีกากำหนดตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญประเภทวิชาชีพเฉพาะ และประเภทเชี่ยวชาญเฉพาะ พ.ศ.2535 อาจจัดกลุ่มของตำแหน่งตามประเภทและระดับตำแหน่งได้ดังต่อไปนี้

1) ตำแหน่งประเภทบริหารระดับกลาง และประเภทบริหารระดับสูง ได้แก่ ตำแหน่งระดับ 8 บก. ระดับ 9 บส. ระดับ 10 บส. และระดับ 11 บส. ตามที่กำหนดในพระราชกฤษฎีกา

2) ตำแหน่งประเภทเชี่ยวชาญเฉพาะ ได้แก่ ตำแหน่งระดับ 9 ขช. ระดับ 10 ขช. และระดับ 11 ขช. ตามที่กำหนดในพระราชกฤษฎีกา

3) ตำแหน่งประเภทวิชาชีพเฉพาะ ได้แก่ ตำแหน่งระดับ 7 วช. ระดับ 8 วช. ระดับ 9 วช. ระดับ 10 วช. และระดับ 11 วช. ตามที่กำหนดในพระราชกฤษฎีกา

4) ตำแหน่งประเภททั่วไป ซึ่งเป็นตำแหน่งสำหรับลักษณะงานให้คำปรึกษา หรือผู้ปฏิบัติงานที่รายงานตรงต่อนายกรัฐมนตรี ได้แก่ ตำแหน่งระดับ 9 ระดับ 10 และระดับ 11

5) ตำแหน่งประเภททั่วไป ซึ่งเป็นตำแหน่งสำหรับผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์ (ว) หรือตำแหน่งผู้ปฏิบัติงานในฐานะหัวหน้าหน่วยงาน

6) ตำแหน่งประเภททั่วไป ซึ่งเป็นตำแหน่งในฐานะหัวหน้าหน่วยงาน ได้แก่ ตำแหน่งระดับ 4 ระดับ 5 ระดับ 6 และระดับ 7

7) ตำแหน่งประเภททั่วไป ซึ่งเป็นตำแหน่งในระดับบรรจุและตำแหน่งระดับควบ และเป็นตำแหน่งผู้ปฏิบัติงานของสายงานต่าง ๆ

(6) ระดับตำแหน่ง

มาตรา 40 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2535 บัญญัติเกี่ยวกับระดับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญไว้ ดังนี้

ระดับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญมี 11 ระดับ คือ ระดับ 1 ระดับ 2 ระดับ 3 ระดับ 4 ระดับ 5 ระดับ 6 ระดับ 7 ระดับ 8 ระดับ 9 ระดับ 10 และระดับ 11 โดยตำแหน่งระดับ 1 เป็นระดับต่ำสุดเรียงสูงขึ้นไปเป็นลำดับตามความยากและคุณภาพของงานจนถึงตำแหน่งระดับ 11 เป็นระดับสูงสุด

ตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญจะมีตำแหน่งใด ระดับใด อยู่ในส่วนราชการใด จำนวนเท่าใด ให้เป็นไปตามที่ ก.พ.กำหนด ทั้งนี้ ก.พ.จะมอบหมายให้องค์กรหรือส่วนราชการใดเป็นผู้กำหนดแทนตามหลักเกณฑ์ มาตรฐานและวิธีการที่ ก.พ.กำหนดก็ได้

(7) การจัดระเบียบราชการในกระทรวง ทบวง กรม

มาตรา 20 และมาตรา 21 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ.2534 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 ได้บัญญัติเกี่ยวกับอำนาจการบริหารราชการในกระทรวง/กรม โดยสรุป คือ กระทรวงหนึ่ง มีรัฐมนตรีว่าการกระทรวงเป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการ และกำหนดนโยบายของกระทรวงให้สอดคล้องกับนโยบายที่คณะรัฐมนตรีกำหนด หรืออนุมัติและรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการของกระทรวง และให้มีปลัดกระทรวงคนหนึ่งมีอำนาจหน้าที่รับผิดชอบควบคุมราชการประจำในกระทรวง เป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการของส่วนราชการในกระทรวงรองจากรัฐมนตรี และเป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวง ฯลฯ

(8) การแต่งตั้งข้าราชการให้รักษาราชการแทน

การรักษาราชการแทน หมายถึง การให้ข้าราชการที่ดำรงตำแหน่งหนึ่ง มีอำนาจหน้าที่และรับผิดชอบงานในตำแหน่งอื่นอีกตำแหน่งหนึ่งเป็นการชั่วคราวในกรณีที่ไม่มีผู้ดำรงตำแหน่งนั้นหรือมีแต่ไม่อาจปฏิบัติราชการได้

ข้อกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการแต่งตั้งข้าราชการให้รักษาราชการแทน ได้บัญญัติไว้ในหมวด 6 มาตรา 44 – 49 มาตรา 56 และมาตรา 64 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ.2534 และที่แก้ไขเพิ่มเติม โดยมาตราที่เกี่ยวข้องกับตำแหน่งรองอธิบดี มีดังนี้

มาตรา 46 ในกรณีที่ไม่มีผู้ดำรงตำแหน่งอธิบดี หรือมีแต่ไม่อาจปฏิบัติราชการได้ ให้รองอธิบดีเป็นผู้รักษาราชการแทน ถ้ามีรองอธิบดีหลายคน ให้ปลัดกระทรวงแต่งตั้งรองอธิบดีคนใดคนหนึ่ง เป็นผู้รักษาราชการแทน ถ้าไม่มีผู้ดำรงตำแหน่งรองอธิบดี หรือมีแต่ไม่อาจปฏิบัติราชการได้ ให้ปลัดกระทรวงแต่งตั้งข้าราชการในกรม ซึ่งดำรงตำแหน่งเทียบเท่ารอง

เจ้าสังกัด ปลัดกระทรวง.....อธิบดี....ซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาที่จะแต่งตั้งข้าราชการอื่นเป็นผู้รักษาราชการแทนตามอำนาจหน้าที่ที่มีอยู่ตามกฎหมาย” นั้นไม่ใช่บทบัญญัติที่ให้อำนาจนายกรัฐมนตรี รัฐมนตรีเจ้าสังกัด ปลัดกระทรวงหรืออธิบดี จะแต่งตั้งข้าราชการอื่นเป็นผู้รักษาราชการแทน เพียงแต่ไม่ตัดอำนาจของผู้ดำรงตำแหน่งดังกล่าวในการแต่งตั้งข้าราชการอื่นเป็นผู้รักษาราชการแทนตามที่กฎหมายให้อำนาจไว้เท่านั้น ดังนั้น นายกรัฐมนตรี รัฐมนตรีเจ้าสังกัด ปลัดกระทรวงหรืออธิบดี จะแต่งตั้งข้าราชการอื่นเป็นผู้รักษาราชการแทน ได้ก็เพียงเท่าที่กฎหมายบัญญัติให้อำนาจไว้เท่านั้น ส่วนมาตรา 21 บัญญัติแต่เพียงว่า ให้ปลัดกระทรวงมีอำนาจหน้าที่ดังนี้

(1) รับผิดชอบควบคุมราชการประจำในกระทรวง กำหนดแนวทางและแผนการปฏิบัติราชการของกระทรวง และลำดับความสำคัญของแผนการปฏิบัติราชการประจำปีของส่วนราชการในกระทรวงให้เป็นไปตามนโยบายที่รัฐมนตรีกำหนด รวมทั้งกำกับ เร่งรัด ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการในกระทรวง

(2) เป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการของส่วนราชการในกระทรวงรองจากรัฐมนตรี ดังนั้น การมีฐานะเป็นผู้บังคับบัญชาตาม (1) และ (2) ดังกล่าว จึงมิได้ทำให้มีอำนาจแต่งตั้งผู้รักษาราชการแทนนอกเหนืออำนาจตามที่กฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการแผ่นดินบัญญัติไว้ ซึ่งอำนาจของปลัดกระทรวงในฐานะเจ้ากระทรวงที่จะแต่งตั้งผู้รักษาราชการแทน ก็คืออำนาจตามมาตรา 46 ที่บัญญัติให้ปลัดกระทรวงแต่งตั้งรองอธิบดีคนใดคนหนึ่งเป็นผู้รักษาราชการแทนอธิบดีในกรณีที่มีรองอธิบดีหลายคน และมีอำนาจแต่งตั้งข้าราชการในกรมเดียวกันซึ่งดำรงตำแหน่งเทียบเท่ารองอธิบดี หรือดำรงตำแหน่งตั้งแต่หัวหน้ากองหรือเทียบเท่าขึ้นไป เป็นผู้รักษาราชการแทนอธิบดีในกรณีที่ไม่มีผู้ดำรงตำแหน่งรองอธิบดีหรือมีแต่ไม่อาจปฏิบัติราชการได้ ทั้งนี้ อำนาจของปลัดกระทรวงตามมาตรา 46 ดังกล่าวจะต้องอยู่ภายใต้หลักเกณฑ์และเงื่อนไขตามที่กำหนดไว้ในมาตรานั้น เช่น ถ้าจะแต่งตั้งข้าราชการคนใดคนหนึ่งที่ไม่ใช่รองอธิบดีเป็นผู้รักษาราชการแทนอธิบดี จะทำได้ก็ต่อเมื่อไม่มีผู้ดำรงตำแหน่งรองอธิบดีหรือมีแต่ไม่อาจปฏิบัติราชการได้ และผู้ที่จะได้รับแต่งตั้งให้เป็นผู้รักษาราชการแทนอธิบดินั้นจะต้องเป็นข้าราชการในกรม นั้นซึ่งดำรงตำแหน่งเทียบเท่ารองอธิบดีหรือดำรงตำแหน่งหัวหน้ากองหรือเทียบเท่าขึ้นไป

สำหรับการแต่งตั้งผู้รักษาราชการแทนพาณิชย์จังหวัดซึ่งเป็นหัวหน้าส่วนราชการตามมาตรา 33 วรรคสอง นั้น มาตรา 47 บัญญัติให้อธิบดีแต่งตั้งจากข้าราชการในสังกัด กรม นั้นซึ่งดำรงตำแหน่งไม่ต่ำกว่าหัวหน้ากองหรือเทียบเท่า ถ้าปลัดกระทรวงพาณิชย์ในฐานะอธิบดีของสำนักงานปลัดกระทรวงจะแต่งตั้งผู้รักษาราชการแทนพาณิชย์จังหวัด ก็ต้องแต่งตั้งจาก

ข้าราชการในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงซึ่งดำรงตำแหน่งไม่ต่ำกว่าหัวหน้ากองหรือเทียบเท่า ทั้งนี้ จะแต่งตั้งจากข้าราชการสังกัดกรมอื่นนอกสำนักงานปลัดกระทรวงหาได้ไม่

จากเหตุผลดังกล่าว ที่ประชุมกรรมการร่างกฎหมาย เห็นว่า ปลัดกระทรวงพาณิชย์ไม่อาจอาศัยอำนาจตามมาตรา 49 ประกอบมาตรา 21 (2) แต่งตั้งข้าราชการกรมอื่นนอกสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงให้รักษาราชการแทนพาณิชย์จังหวัด

ตัวอย่างข้อหาหรือข้างต้น จะเห็นได้ว่าตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534 ไม่ได้บัญญัติเกี่ยวกับการให้รัฐมนตรี หรือปลัดกระทรวง มีอำนาจที่จะแต่งตั้งข้าราชการให้รักษาราชการแทนรองอธิบดีไว้แต่อย่างใด ซึ่งจากข้อจำกัดทางกฎหมายตามประเด็นนี้ หากกระทรวงแรงงานจะดำเนินการคัดเลือกและแต่งตั้งข้าราชการให้ดำรงตำแหน่งนักบริหาร 9 ไว้เป็นการล่วงหน้า (กรณีผู้ครองตำแหน่งเดิมยังไม่พ้นจากตำแหน่ง) เมื่อดำเนินการคัดเลือกแล้วเสร็จ กระทรวงฯ จะไม่สามารถมีคำสั่งแต่งตั้งผู้ที่ได้รับคัดเลือกให้รักษาราชการแทนได้ ต้องรอจนกว่าผู้ดำรงตำแหน่งเดิมพ้นไปจึงจะมีคำสั่งแต่งตั้งผู้ที่ได้รับคัดเลือกให้ดำรงตำแหน่งนั้น เนื่องจากการคัดเลือกข้าราชการให้ดำรงตำแหน่งนักบริหาร 9 ของกระทรวงแรงงาน ได้ดำเนินการโดยเปิดโอกาสให้ข้าราชการที่มีคุณสมบัติครบถ้วนจากทุกกรมในสังกัดกระทรวงสามารถสมัครเข้ารับการคัดเลือกได้ ดังนั้น โอกาสที่ข้าราชการจากกรมหนึ่งจะได้รับคัดเลือกให้ดำรงตำแหน่งรองอธิบดีอีกกรมหนึ่งย่อมเกิดขึ้นได้เสมอ

3.4 ความรู้เกี่ยวกับการปรับปรุงกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการพลเรือน ซึ่งดำเนินการโดยสำนักงาน ก.พ. อันมีวัตถุประสงค์เพื่อให้การบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐสอดคล้องกับทิศทางการบริหารราชการแนวใหม่ ซึ่งขณะจัดทำผลงานฉบับนี้ คณะรัฐมนตรีในรัฐบาลสมัยพลเอกสุรยุทธ์ จุลานนท์ ได้มีมติให้ความเห็นชอบในร่างพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. (ฉบับใหม่) แล้วในการประชุมเมื่อวันที่ 26 มิถุนายน 2550 มีสาระสำคัญส่วนหนึ่งเกี่ยวกับตำแหน่งของข้าราชการพลเรือนที่เปลี่ยนแปลงไปจากที่กำหนดไว้เดิมในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2535 โดยสรุปคือ

- ตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญ มี 4 ประเภท ดังต่อไปนี้

(1) ตำแหน่งประเภทบริหาร ได้แก่ ตำแหน่งหัวหน้าส่วนราชการและรองหัวหน้าส่วนราชการระดับกระทรวง กรม และตำแหน่งอื่นที่ ก.พ.กำหนดเป็นตำแหน่งประเภทบริหาร

(2) ตำแหน่งประเภทอำนวยการ ได้แก่ ตำแหน่งหัวหน้าส่วนราชการที่ต่ำกว่าระดับกรม และตำแหน่งอื่นที่ ก.พ.กำหนดเป็นตำแหน่งประเภทอำนวยการ

(3) ตำแหน่งประเภทวิชาการ ได้แก่ ตำแหน่งที่จำเป็นต้องใช้ผู้สำเร็จการศึกษา ระดับปริญญาตามที่ ก.พ.กำหนด เพื่อปฏิบัติงานในหน้าที่ของตำแหน่งนั้น

(4) ตำแหน่งประเภททั่วไป ได้แก่ ตำแหน่งที่ไม่ใช่ตำแหน่งประเภทบริหาร ตำแหน่งประเภทอำนวยการ และตำแหน่งประเภทวิชาการ ทั้งนี้ ตามที่ ก.พ.กำหนด

- ระดับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญ มีดังต่อไปนี้

(1) ตำแหน่งประเภทบริหาร มี 2 ระดับ คือ ระดับต้น และระดับสูง

(2) ตำแหน่งประเภทอำนวยการ มี 2 ระดับ คือ ระดับต้น และระดับสูง

(3) ตำแหน่งประเภทวิชาการ มี 5 ระดับ คือ

(ก) ระดับปฏิบัติการ

(ข) ระดับชำนาญการ

(ค) ระดับชำนาญการพิเศษ

(ง) ระดับเชี่ยวชาญ

(จ) ระดับทรงคุณวุฒิ

(4) ตำแหน่งประเภททั่วไป มี 4 ระดับ คือ

(ก) ระดับปฏิบัติงาน

(ข) ระดับชำนาญงาน

(ค) ระดับอาวุโส

(ง) ระดับทักษะพิเศษ

ตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญจะมีในส่วนราชการในจำนวนเท่าใด และเป็นตำแหน่งประเภทใด สายงานใด ระดับใด ให้เป็นไปตามที่ปลัดกระทรวงหรืออธิบดีแล้วแต่กรณี กำหนด โดยคำนึงถึงประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ความไม่ซ้ำซ้อนและประหยัดเป็นหลัก ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์และเงื่อนไขที่ ก.พ.กำหนด

ให้ข้าราชการพลเรือนสามัญได้รับเงินเดือนตามตำแหน่งในแต่ละประเภท ตามที่กำหนดไว้ในบัญชีเงินเดือนขั้นต่ำขั้นสูงของข้าราชการพลเรือนสามัญ ท้ายพระราชบัญญัตินี้

(2) ตำแหน่งประเภทอำนวยการ ได้แก่ ตำแหน่งหัวหน้าส่วนราชการที่ต่ำกว่าระดับกรม และตำแหน่งอื่นที่ ก.พ.กำหนดเป็นตำแหน่งประเภทอำนวยการ

(3) ตำแหน่งประเภทวิชาการ ได้แก่ ตำแหน่งที่จำเป็นต้องใช้ผู้สำเร็จการศึกษา ระดับปริญญาตามที่ ก.พ.กำหนด เพื่อปฏิบัติงานในหน้าที่ของตำแหน่งนั้น

(4) ตำแหน่งประเภททั่วไป ได้แก่ ตำแหน่งที่ไม่ใช่ตำแหน่งประเภทบริหาร ตำแหน่งประเภทอำนวยการ และตำแหน่งประเภทวิชาการ ทั้งนี้ ตามที่ ก.พ.กำหนด

- ระดับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญ มีดังต่อไปนี้

(1) ตำแหน่งประเภทบริหาร มี 2 ระดับ คือ ระดับต้น และระดับสูง

(2) ตำแหน่งประเภทอำนวยการ มี 2 ระดับ คือ ระดับต้น และระดับสูง

(3) ตำแหน่งประเภทวิชาการ มี 5 ระดับ คือ

(ก) ระดับปฏิบัติการ

(ข) ระดับชำนาญการ

(ค) ระดับชำนาญการพิเศษ

(ง) ระดับเชี่ยวชาญ

(จ) ระดับทรงคุณวุฒิ

(4) ตำแหน่งประเภททั่วไป มี 4 ระดับ คือ

(ก) ระดับปฏิบัติงาน

(ข) ระดับชำนาญงาน

(ค) ระดับอาวุโส

(ง) ระดับทักษะพิเศษ

ตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญจะมีในส่วนราชการในจำนวนเท่าใด และเป็นตำแหน่งประเภทใด สายงานใด ระดับใด ให้เป็นไปตามที่ปลัดกระทรวงหรืออธิบดีแล้วแต่กรณี กำหนด โดยคำนึงถึงประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ความไม่ซ้ำซ้อนและประหยัดเป็นหลัก ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์และเงื่อนไขที่ ก.พ.กำหนด

ให้ข้าราชการพลเรือนสามัญได้รับเงินเดือนตามตำแหน่งในแต่ละประเภท ตามที่กำหนดไว้ในบัญชีเงินเดือนขั้นต่ำขั้นสูงของข้าราชการพลเรือนสามัญ ท้ายพระราชบัญญัตินี้

กล่าวโดยสรุป ความรู้ทางวิชาการข้างต้น ถือเป็นกรอบแนวทางสำหรับการปฏิบัติงาน การแต่งตั้งข้าราชการให้ดำรงตำแหน่งนักบริหาร 9 ได้อย่างถูกต้องตามหลักเกณฑ์และข้อบังคับ ของกฎหมาย ตลอดจนระเบียบปฏิบัติอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมถึงเป็นองค์ความรู้สำหรับการ เตรียมพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงของระบบบริหารงานบุคคลภาครัฐแนวใหม่ที่จะเกิดขึ้นในภาย ภายหน้าตามแผนการปรับเปลี่ยนระบบบริหารงานบุคคลภาครัฐ รวมถึงการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ จากผล ของการปรับปรุงพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนที่สำนักงาน ก.พ. กำลังอยู่ระหว่าง ดำเนินการในขณะนี้ด้วย ซึ่งผู้ปฏิบัติงานด้านนี้จำเป็นต้องศึกษาภูมิหลังและทำความเข้าใจที่มา ที่ไปของระบบและวิธีการดำเนินงานให้เข้าใจอย่างถ่องแท้ อันจะช่วยให้การปฏิบัติงานบังเกิด ผลสำเร็จ มีประสิทธิภาพประสิทธิผล สอดคล้องกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร

4. สาระสำคัญและขั้นตอนปฏิบัติงาน

4.1 นิยามและคำศัพท์ที่สำคัญ

(1) ระบบนักบริหารระดับสูง (Senior Executive Service หรือ SES)

หมายถึง ระบบการบริหารงานบุคคลของนักบริหารระดับสูง ซึ่งแยกออกจาก ระบบบริหารงานบุคคลรวมของส่วนราชการ เพื่อใช้เลือกสรรและพัฒนานักบริหารระดับสูงให้ สามารถปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพในยุคโลกาภิวัตน์ กล่าวคือสนใจและมีความรับผิดชอบ เป็นการสร้างผู้นำยุคใหม่ให้มีจำนวนเพียงพอที่จะขับเคลื่อนและปรับเปลี่ยนระบบราชการให้ทัน กับกระแสความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว รวมทั้งช่วยให้ระบบขั้นตอนและวิธีการ คัดเลือกมีความโปร่งใส และเป็นธรรมมากยิ่งขึ้น โดยใช้สมรรถนะ (Competency) ซึ่งเป็นกลุ่ม ของคุณลักษณะที่นักบริหารพึงมีเป็นหลักเกณฑ์พิจารณาความรู้ความสามารถของผู้ที่สมควรได้รับ การแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง ทั้งนี้ สมรรถนะที่นักบริหารพึงมี ประกอบด้วย สมรรถนะหลัก ทางการบริหาร (Core Competency) และ สมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับงานในตำแหน่งที่ต้องการ (Job Related Competency) โดยโครงสร้างตำแหน่งนักบริหารระดับสูงที่จะอยู่ในระบบนักบริหาร ระดับสูง คือ ตำแหน่งนักบริหาร 9 – 11 ในปัจจุบัน ได้แก่ ตำแหน่งรองอธิบดีหรือเทียบเท่า ตำแหน่งอธิบดี รองปลัดกระทรวง หรือเทียบเท่า และตำแหน่งปลัดกระทรวงหรือเทียบเท่า แต่ไม่ รวมถึงข้าราชการระดับสูงตำแหน่งอื่น ๆ เช่น นักปกครอง ผู้ตรวจราชการ นักการทูต และ ตำแหน่งในสายวิชาการ/วิชาชีพ เช่น เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน 10 เพราะจะมีระบบ บริหารบุคคลแยกออกไปต่างหาก

หลักการของระบบนักบริหารระดับสูง เป็นระบบที่ไม่ยึดเกณฑ์ด้านอาวุโส เป็นสำคัญในการคัดเลือกและแต่งตั้ง แต่จะเปิดโอกาสให้กับข้าราชการที่มีคุณสมบัติครบถ้วน ตามหลักเกณฑ์สามารถยื่นใบสมัคร ได้เองและสมัคร ได้ทุกตำแหน่งทุกสังกัดตามตำแหน่งว่างที่ ประกาศรับสมัคร และเปิดให้ผู้สมัคร ได้มีโอกาสนำเสนอแนวความคิด/วิสัยทัศน์ในการปฏิบัติงาน แนวทางในการบริหารราชการในตำแหน่งที่สมัคร รวมทั้งส่งเสริมให้ผู้ที่เป็นนักบริหารมืออาชีพ สามารถโยกย้ายหรือโอนไปสังกัดส่วนราชการอื่นได้ ซึ่งส่วนนี้เป็นแนวคิดที่รองรับกับการ พัฒนาระบบโครงสร้างของส่วนราชการให้มีการสรรหาแบบเปิด จากเดิมที่เคยเน้นการบรรจุ แต่งตั้งภายในส่วนราชการ เปลี่ยนเป็นการเปิดให้สามารถบรรจุแต่งตั้งข้าราชการได้ทั้งจากภายใน และภายนอกส่วนราชการ และในบางกรณีก็อาจรวมถึงจากภายนอกภาคราชการด้วย ซึ่งแนวคิด/ หลักการให้มีการสรรหาบุคคลในระบบเปิด เพื่อบรรจุเข้ารับราชการเป็นข้าราชการพล เรือินสามัญ และเพื่อแต่งตั้งข้าราชการพลเรือินสามัญให้ดำรงตำแหน่งในบางกรณีนี้ เป็นเนื้อหา สาระหนึ่งปรากฏอยู่ในการพิจารณาปรับปรุงพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือิน ฉบับ ใหม่ที่สำนักงาน ก.พ.กำลังอยู่ระหว่างดำเนินการ

(2) สมรรถนะหลักทางการบริหารของนักบริหารระดับสูง (Core Competency)

สมรรถนะตามคำจำกัดความของสำนักงาน ก.พ. หมายถึง คุณลักษณะเชิง พฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลสร้าง ผลงานได้โดดเด่นในองค์กร

แนวคิดของสำนักงาน ก.พ. ในการนำสมรรถนะเข้ามาปรับใช้ในการ บริหารงานทรัพยากรบุคคลของข้าราชการพลเรือินตามแผนการปรับเปลี่ยนระบบบริหารบุคคล ภาครัฐ มีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นปัจจัยส่งเสริมการปฏิบัติงานของข้าราชการให้สามารถปฏิบัติงาน ได้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นปัจจัยส่วนหนึ่งในการแต่งตั้งให้ดำรง ตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้นและการพัฒนาข้าราชการ โดยกำหนดระดับสมรรถนะไว้แตกต่างกันใน แต่ละระดับตำแหน่ง เป็นเงื่อนไขทำให้ข้าราชการต้องปรับพฤติกรรมการทำงานให้สอดคล้องกับ ระดับสมรรถนะที่กำหนดไว้ ซึ่งประกอบด้วยสมรรถนะ 2 ส่วน คือ (1) สมรรถนะหลักสำหรับ ตำแหน่งข้าราชการพลเรือิน และ (2) สมรรถนะประจำกลุ่มงาน

(1) สมรรถนะหลัก (Core Competency) คือ คุณลักษณะร่วมของข้าราชการ พลเรือินไทยทั้งระบบ เพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน ประกอบด้วย สมรรถนะหลัก 5 ด้าน ได้แก่

- การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) หมายถึง จะต้องมีความประพฤติที่พึงประสงค์ในการมุ่งมั่นในความสำเร็จของงานให้ได้มากกว่ามาตรฐาน หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ ความตั้งใจหรือความรับผิดชอบ

- การบริการที่ดี (Service Mind) คือ การให้บริการที่ดีต่อลูกค้า ผู้รับบริการ เป็นเรื่องจิตสำนึกการให้บริการต่อประชาชน

- การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) ข้าราชการมีความจำเป็นต้องใฝ่รู้ เป็น Knowledge Worker ในสายงานที่ทำอยู่ เพื่อสั่งสมความเชี่ยวชาญชำนาญงาน ด้านนั้น ๆ

- จริยธรรม (Integrity) มีจรรยาบรรณในวิชาชีพ ความโปร่งใส ความซื่อสัตย์ สุจริต และรักษาศีลธรรม

- ความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork) การทำงานในปัจจุบันจำเป็นต้องทำงานเป็นทีม การมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานในหน้าที่ต้องสามารถทำงานร่วมกับคนอื่นได้

(2) สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency) คือ สมรรถนะที่กำหนดเฉพาะสำหรับแต่ละกลุ่มงาน (Job Family) เพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการผู้ดำรงตำแหน่งในกลุ่มงานเดียวกันแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่หน้าที่และส่งเสริมให้สามารถปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น โดยโมเดลสมรรถนะกำหนดให้แต่ละกลุ่มงานมีสมรรถนะประจำกลุ่มงานละ 3 สมรรถนะ เช่น สมรรถนะสำหรับกลุ่มงานออกแบบและพัฒนา เช่น ตำแหน่งวิศวกร ตำแหน่งสถาปนิก จะมีสมรรถนะประจำกลุ่มงาน คือ การมองภาพองค์รวม (Conceptual Thinking) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creative Thinking) และ การสืบเสาะหาข้อมูล (Information Seeking) เป็นต้น

การประเมินสมรรถนะหลักทางการบริหารของนักบริหารระดับสูง เป็นการเสริมสร้างความรู้เกี่ยวกับสมรรถนะที่เหมาะสมกับการบริหารในราชการพลเรือนให้กับนักบริหารระดับสูง ซึ่งถือว่าเป็นปรากฏการณ์สำคัญที่ผู้สมัครเข้ารับการคัดเลือกฯ ทุกคนจะต้องเข้ารับการประเมิน โดยสำนักงาน ก.พ. ได้นำเทคนิควิธีการประเมินที่เรียกว่า “เทคนิคศูนย์รวมของการประเมิน (Assessment Center Method หรือ ACM) มาใช้ในการคัดเลือกนักบริหาร 9 ให้กระทรวงต่าง ๆ โดยมีศูนย์นักบริหารระดับสูง สำนักงาน ก.พ. เป็นผู้ดำเนินการ ซึ่งจากผลการศึกษาวิจัยทั้งในและต่างประเทศยืนยันว่าเทคนิค ACM เป็นเทคนิคที่ดีที่สุดในการคัดเลือกบุคคล และเชื่อถือได้

ว่าบุคคลที่ผ่านการคัดเลือกโดยเทคนิคนี้ จะเป็นบุคคลที่ประสบความสำเร็จในตำแหน่งใหม่ที่จะได้รับการแต่งตั้ง

Assessment Center Method หรือ ACM เป็นวิธีการประเมินสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับงาน โดยใช้วิธีการทางจิตวิทยาหลาย ๆ แบบ อาศัยแหล่งข้อมูลจากหลายทาง เพื่อประเมินศักยภาพของผู้บริหารอย่างรอบด้านทั้งความรู้ ความสามารถ ทักษะ อุปนิสัย บุคลิกภาพ หรือคุณลักษณะอื่นที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติหน้าที่ให้สำเร็จ แบ่งหัวข้อการประเมินออกเป็น 4 กลุ่มใหญ่ 12 ตัวชี้วัดย่อย ดังนี้

(2.1) ความรอบรู้ในการบริหาร (Business Acumen) ได้แก่

๑ การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Managing Change) การริเริ่ม เป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุวิสัยทัศน์ การให้การสนับสนุนผู้อื่นในองค์กร ให้นำไปคิดริเริ่มที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรมาปฏิบัติให้เป็นผลสำเร็จ โดยมุ่งเน้นการสนับสนุนด้านการกำหนดขอบเขต ขั้นตอน และช่วงเวลาที่เหมาะสมในการเปลี่ยนแปลง

๑ การมีจิตมุ่งบริการ (Customer Service Orientation) ความมุ่งมั่นในการให้บริการ ช่วยเสริมสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับผู้บริหาร โดยมุ่งหาความต้องการของผู้รับบริการ กำหนดเป้าหมายและแนวทางการปฏิบัติงานที่สอดคล้อง สนองความต้องการของผู้รับบริการในสถานการณ์ต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพและต่อเนื่อง

๑ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) การสร้างแผนงานที่มีการระบุเป้าหมาย วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ และแนวทางการปฏิบัติที่ชัดเจน เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ เป็นการวางแผนในเชิงกลยุทธ์ และในระดับปฏิบัติการ โดยพิจารณาเงื่อนไขของเวลา ทรัพยากร ความสำคัญเร่งด่วน และการคาดการณ์ถึงปัญหาและโอกาสที่อาจเป็นไปได้ด้วย

(2.2) การบริหารอย่างมืออาชีพ (Professional Management)

๑ การตัดสินใจ (Decision Making) การเลือกดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยพิจารณาจากข้อมูล โอกาส ปัญหา ประเมินทางเลือก และผลลัพธ์ เพื่อการตัดสินใจที่ดีที่สุดสถานการณ์นั้น ๆ ในเวลาที่เหมาะสม ตลอดจนวิเคราะห์แยกแยะระบุประเด็นปัญหาและตัดสินใจแก้ไขปัญหาย่างรวดเร็ว หันต่อเหตุการณ์

๑ การคิดเชิงกลยุทธ์ (Thinking) การระบุ กำหนดขอบข่ายและวิเคราะห์ปัญหา สถานการณ์ โดยใช้หลักเหตุผลและประสบการณ์ประกอบกัน เพื่อให้ได้ข้อสรุป

การตัดสินใจ แนวทางปฏิบัติและแนวทางการแก้ไขปัญหาที่เหมาะสม อีกทั้งทำให้เห็นศักยภาพ และแนวทางใหม่ ๆ

๑ ความเป็นผู้นำ (Leadership) สร้างและประชาสัมพันธ์วิสัยทัศน์ขององค์กร โน้มน้าวผู้อื่นให้ยอมรับและมุ่งสู่วิสัยทัศน์ขององค์กร ให้การสนับสนุนผู้อื่นทั้งในด้านการให้คำแนะนำ และการให้อำนาจให้สามารถเจริญก้าวหน้าอย่างมืออาชีพ โดยมุ่งเน้นการพัฒนาทั้งในระดับบุคคล ทีมงานและระดับองค์กร ในทัศนคติ การปฏิบัติงานและการตัดสินใจ

(2.3) การบริหารคน (Human Resource Management)

๑ การปรับตัวและความยืดหยุ่น (Adaptability and Flexibility) การปรับตัวหรือการเปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติงานให้เข้ากับทุกสถานการณ์ บุคคลหรือกลุ่มตามความต้องการของงานหรือองค์กร สามารถทำความเข้าใจและรับฟังความคิดเห็นในมุมมองที่แตกต่างกัน

๑ ความสามารถและทักษะในการสื่อสาร (Communication) ทักษะและศิลปะในการรับรู้และจับประเด็นจากการฟังและการอ่าน ตลอดจนทักษะในการถ่ายทอดความคิดและโน้มน้าวผู้ฟังและผู้อ่าน โดยการพูด การเขียน และการนำเสนอ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการและได้รับการสนับสนุนเห็นด้วยอย่างชัดเจน

๑ การประสานสัมพันธ์ (Collaborativeness) การทำงานร่วมกับผู้อื่นที่เอื้อต่อการทำงานในองค์กร โดยสร้างความเคารพ ความเข้าใจซึ่งกันและกัน และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงาน

(2.4) การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result-based Management)

๑ การรับผิดชอบตรวจสอบได้ (Accountability) สำนึกในบทบาทหน้าที่ มุ่งมั่น ตั้งใจ เพื่อปฏิบัติงานตามการตัดสินใจให้บรรลุเป้าหมาย และปฏิบัติตามข้อยืนยันที่ให้กับผู้อื่น ในขณะเดียวกันมีความพร้อมให้ตรวจสอบ และพร้อมรับผิดชอบในผลการกระทำและการตัดสินใจ

๑ การทำงานให้มุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achieving Result) การบริหารการปฏิบัติงานให้ได้ผลสำเร็จทันการณ์ตามแผนและเป้าหมายที่กำหนดไว้ เพื่อให้ผลผลิตและการบริหารที่ตอบสนองต่อความคาดหวังของผู้ที่เกี่ยวข้อง (Stakeholders) ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

๑ การบริหารทรัพยากร (Managing Resources) ความสามารถในการบริหารจัดการทรัพยากร ทั้งภายในและภายนอกองค์กร (บุคลากร ข้อมูล เทคโนโลยี เวลา และ

ทรัพยากรต้นทุนอื่น ๆ) มีการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่ได้อย่างเหมาะสม เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กร กลุ่มและบุคคล โดยสามารถสอดคล้องกับความจำเป็นของการ ดำเนินการตามนโยบาย

ผลการประเมินสมรรถนะหลักทางการบริหาร แบ่งเป็น 3 ระดับ คือ “ดี” หมายถึง มีสมรรถนะในด้านนั้นดีแล้ว “ปานกลาง” หมายถึง มีสมรรถนะในด้านนั้นในระดับปานกลาง แต่ควรพัฒนาเพิ่มขึ้น “ต้องพัฒนา” หมายถึง มีความจำเป็นต้องพัฒนาสมรรถนะในด้านนั้น

ผลการประเมินสมรรถนะหลักทางการบริหารจะเป็นเครื่องบ่งชี้อย่างหนึ่งว่า ผู้เข้ารับการประเมินมีสมรรถนะหลักทางการบริหารในด้านใด ซึ่งขึ้นอยู่กับว่าผลการประเมินจะมีน้ำหนักไปในทางใด เช่น บางคนอาจมีความรอบรู้ในการบริหาร การบริหารคน และการบริหารอย่างมืออาชีพ อยู่ในระดับดี แต่ผลการประเมินด้านการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์อาจอยู่ในระดับปานกลางหรือต้องพัฒนา โดยข้อมูลเหล่านี้ สำนักงาน ก.พ.จะรวบรวมและบันทึกไว้ และใช้ได้ 2 ปี นับแต่วันประเมิน และเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการพิจารณาคัดเลือกข้าราชการ เพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งนักบริหาร 9 โดยที่แต่ละส่วนราชการได้กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ ลักษณะงานที่ปฏิบัติ และความรู้ความสามารถที่ต้องการของตำแหน่งแตกต่างกันไป บ้างตามโครงสร้างและภารกิจของส่วนราชการนั้น ๆ เพราะฉะนั้น ผู้ที่มีสมรรถนะหลักดีในด้านใดด้านหนึ่ง อาจจะตรงกับความต้องการของตำแหน่งของส่วนราชการใดส่วนราชการหนึ่ง และอาจจะได้รับการคัดเลือกให้ดำรงตำแหน่งก็ได้

(3) สมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับงานในตำแหน่งที่ต้องการ (Job Related Competency) เป็นความรู้ความสามารถที่จำเป็นสำหรับงานในหน้าที่ เช่น ความรู้ความเข้าใจในนโยบายการบริหารของรัฐบาล ระบบงาน กฎหมาย ระเบียบที่เกี่ยวข้อง ความสามารถในการวางแผนงาน วางแผนงาน การวินิจฉัยสั่งการ ประสิทธิภาพการทำงาน เป็นต้น

4.2 กรอบอัตราตำแหน่งนักบริหารระดับ 11 – 9 ของกระทรวงแรงงาน

ภายหลังการทบทวนบทบาทภารกิจและการปรับปรุงโครงสร้างส่วนราชการอย่างขนานใหญ่เมื่อปี พ.ศ.2544 - 2545 ตามแผนปฏิรูประบบราชการ ซึ่งผลของการปฏิรูปดังกล่าวได้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของกระทรวง ทบวง กรมต่าง ๆ รวมทั้งกระทรวงแรงงานด้วย โดยได้มีการปรับเปลี่ยนชื่อกระทรวง จากเดิม “กระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม” เป็น “กระทรวง

แรงงาน” มีส่วนราชการในสังกัดตามที่กำหนดในพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2545 ประกอบด้วย

- 1) สำนักงานรัฐมนตรี
- 2) สำนักงานปลัดกระทรวง
- 3) กรมการจัดหางาน
- 4) กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน
- 5) กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน
- 6) สำนักงานประกันสังคม

และ ก.พ. ได้อนุมัติกำหนดกรอบอัตรากำลังตำแหน่งนักบริหารระดับ 11 – ระดับ 9 (ตำแหน่ง ปลัดกระทรวง อธิบดี/เลขาธิการ รองปลัดกระทรวง รองอธิบดี/รองเลขาธิการ) ในกระทรวง แรงงานตามโครงสร้างที่ปรับปรุงใหม่ รวมจำนวน 20 อัตรา สังกัดส่วนราชการต่างๆ ดังนี้

ส่วนราชการ	นักบริหาร 11	นักบริหาร 10 (รองปลัด/อธิบดี)	นักบริหาร 9 (รองอธิบดี/รองเลขาธิการ)
สำนักงานรัฐมนตรี	-	-	-
สำนักงานปลัดกระทรวง	1	3	-
กรมการจัดหางาน	-	1	3
กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน	-	1	3
กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน	-	1	3
สำนักงานประกันสังคม	-	1	3
รวม	1	7	12

ซึ่งตำแหน่งนักบริหารดังกล่าวข้างต้นนี้ ถูกจัดอยู่ในกลุ่มตำแหน่งนักบริหารระดับสูงที่จะต้องนำระบบนักบริหารระดับสูงมาใช้ในการคัดเลือกและแต่งตั้งข้าราชการให้ดำรงตำแหน่ง ตามมติ คณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 29 สิงหาคม 2543 หากสำนักงาน ก.พ.ดำเนินการปรับปรุงระบบนักบริหารระดับสูงแล้วเสร็จทั้งระบบและคณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบในโอกาสข้างหน้าต่อไปนอกเหนือจากตำแหน่งนักบริหาร 9 (ตำแหน่งรองอธิบดี/รองเลขาธิการ) ที่ได้ดำเนินการตามระบบนักบริหารระดับสูงมาแล้ว ตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2544 จนถึงปัจจุบัน

4.3 ขั้นตอนการดำเนินงาน

การดำเนินงานคัดเลือกและแต่งตั้งข้าราชการให้ดำรงตำแหน่งนักบริหาร 9 ในตำแหน่งรองอธิบดี/รองเลขาธิการของส่วนราชการในสังกัดกระทรวงแรงงาน ส่วนมากมักจะอยู่ในช่วงระหว่างเดือนตุลาคม - ธันวาคมของทุกปี ภายหลังจากดำเนินการแต่งตั้งโยกย้ายข้าราชการให้ดำรงตำแหน่งระดับ 11 – 10 แล้วเสร็จ โดยในการปฏิบัติงานจะยึดถือแนวทางปฏิบัติตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.พ. กำหนด ตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 0701/ว 9 ลงวันที่ 15 สิงหาคม 2544 และที่ นร 1003/ว 13 ลงวันที่ 21 สิงหาคม 2549 เป็นหลักปฏิบัติ โดยแบ่งการดำเนินงานเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ขั้นเตรียมการ เป็นการเตรียมความพร้อมขั้นแรกสำหรับการดำเนินการคัดเลือกนักบริหาร 9 ได้แก่ การแต่งตั้งคณะกรรมการคัดเลือกฯ การเตรียมข้อมูลรายละเอียดตำแหน่งว่าง เป็นต้น

(1) การแต่งตั้งคณะกรรมการคัดเลือกข้าราชการพลเรือนสามัญเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งนักบริหาร 9 มีกระบวนการดังนี้

(1.1) ตรวจสอบวาระการดำรงตำแหน่งของคณะกรรมการฯ เพื่อเตรียมการและวางแผนปฏิบัติงานกับฝ่ายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องได้อย่างเหมาะสม ทันเวลา มิเช่นนั้นอาจส่งผลให้การดำเนินการคัดเลือกฯ ล่าช้าออกไปได้ เนื่องจากองค์ประกอบของคณะกรรมการฯ มีที่มาและความเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบและวาระดำรงตำแหน่งของ อ.ก.พ.กระทรวง และยังสัมพันธ์กับการเปลี่ยนแปลงโยกย้าย/สับเปลี่ยนการดำรงตำแหน่งของผู้บริหารระดับสูงในกระทรวงอีกด้วย โดยเฉพาะตำแหน่งประธานคณะกรรมการฯ ซึ่งกำหนดให้เป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่ ก.พ. แต่งตั้งจากรายชื่อที่ อ.ก.พ.กระทรวง เป็นผู้เสนอนั้น ขั้นตอนนี้จำเป็นต้องใช้ระยะเวลาในการ ส่งเรื่องให้สำนักงาน ก.พ. และรอการตอบยืนยันตามมติ อ.ก.พ.กระทรวง เรียบร้อยแล้ว จึงจะสามารถมีคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการฯ ได้

(1.2) การคัดเลือกและแต่งตั้งคณะกรรมการฯ หากผลการตรวจสอบปรากฏว่าคณะกรรมการฯ ครบวาระการดำรงตำแหน่ง 1 ปีแล้ว หรือมีกรรมการบางคนพ้นจากตำแหน่งก่อนครบวาระ เช่น เกษียณอายุหรือขอลาออก ผู้ปฏิบัติงานจะต้องดำเนินการเพื่อให้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการฯ ทดแทนแล้วแต่กรณีโดยเร็ว มีขั้นตอนดังนี้

- ทำบันทึกเสนอปลัดกระทรวงขอความเห็นชอบในการเสนอ อ.ก.พ. กระทรวง พิจารณาคัดเลือกและแต่งตั้งคณะกรรมการฯ
- จัดทำเอกสารประกอบการพิจารณาและประสานฝ่ายเลขานุการ อ.ก.พ.กระทรวง เพื่อบรรจุเข้าวาระการพิจารณาของ อ.ก.พ.กระทรวง เช่น ข้อระเบียบที่เกี่ยวข้อง รายชื่ออนุกรรมการใน อ.ก.พ.กระทรวง ซึ่งมีสิทธิได้รับเลือกและแต่งตั้งเป็นคณะกรรมการ เป็นต้น
- แจ้งมติ อ.ก.พ.กระทรวง ให้ ก.พ. เพื่อพิจารณาแต่งตั้ง ผู้ทรงคุณวุฒิเป็นประธานคณะกรรมการคัดเลือกข้าราชการพลเรือนสามัญเพื่อแต่งตั้งให้ดำรง ตำแหน่งนักบริหาร 9 ของกระทรวง ตามที่ อ.ก.พ.กระทรวงฯ เสนอ
- เสนอรัฐมนตรีว่าการกระทรวงแรงงานในฐานะประธาน อ.ก.พ. กระทรวงฯ (ตามมาตรา 14 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2535) ลงนามใน คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการคัดเลือกข้าราชการพลเรือนสามัญเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง นักบริหาร 9 ตามมติ อ.ก.พ.กระทรวงฯ และมติ ก.พ.
- แจ้งเวียนให้ผู้เกี่ยวข้องตามคำสั่งทราบ

(2) การเตรียมข้อมูลและรายละเอียดตำแหน่งว่าง

ตามหลักเกณฑ์ที่ ก.พ.กำหนด ระบุให้ส่วนราชการที่มีตำแหน่งนักบริหาร 9 (ตำแหน่งรองอธิบดี) ว่างลง จัดส่งข้อมูลตำแหน่งว่าง ประกอบด้วย ชื่อตำแหน่ง เลขที่ตำแหน่ง หน้าที่ความรับผิดชอบ ลักษณะงานที่ปฏิบัติ ความรู้ความสามารถที่ต้องการของแต่ละตำแหน่ง ฯลฯ ไปยังกระทรวงเจ้าสังกัดเพื่อส่งต่อให้คณะกรรมการคัดเลือกฯ

ขั้นตอนนี้ ในเบื้องต้นเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติสามารถสำรวจข้อมูลตำแหน่งว่างได้จากประกาศเกษียณอายุราชการของกระทรวง ซึ่งกลุ่มงานพัฒนาองค์กรและระบบงาน โดยศูนย์ ทะเบียนประวัติและข้อมูล เป็นผู้จัดทำประกาศ รวมถึงจากผลการโยกย้ายการดำรงตำแหน่ง ผู้บริหารระดับ 10 – 11 ทดแทนตำแหน่งที่ว่างจากผลการเกษียณอายุราชการ เมื่อได้ข้อมูล ครบถ้วนแล้วจึงมีหนังสือถึงส่วนราชการที่มีตำแหน่งว่างในสังกัด เพื่อจัดทำข้อมูลรายละเอียด เกี่ยวกับตำแหน่งว่างตามแบบฟอร์มที่ ก.พ.กำหนด ท้ายหนังสือที่ นร 0701/ว 9 ลงวันที่ 15 สิงหาคม 2544 ต่อไป

(3) ตรวจสอบและซักถามความเข้าใจเกี่ยวกับหลักเกณฑ์ที่ ก.พ.กำหนด เพื่อการปฏิบัติที่ถูกต้อง โดยเฉพาะหลักเกณฑ์เกี่ยวกับคุณสมบัติของผู้มีสิทธิสมัครเข้ารับการคัดเลือก ที่

กำหนดไว้ว่า “เป็นผู้ที่ผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารระดับสูงของสำนักงาน ก.พ. และผ่านการประเมินสมรรถนะหลักทางการบริหารฯ หรือเป็นผู้ที่ผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรอื่น ๆ ที่ ก.พ. รับรองให้เป็นผู้มีคุณสมบัติเสมือนผู้ผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารระดับสูงของ ก.พ. ” นั้น มีข้อพึงสังเกตว่าหลักสูตรฝึกอบรมบางหลักสูตรที่ ก.พ. รับรอง ตามเอกสารแจ้งการรับรองหลักสูตรฝึกอบรมของสำนักงาน ก.พ. (หนังสือที่ นร 1013.3/220 ลงวันที่ 31 สิงหาคม 2549 และที่ นร 1013.3/68 ลงวันที่ 12 กุมภาพันธ์ 2550) ได้ระบุไว้เป็นการเฉพาะว่าเป็นผู้เข้ารับการอบรมหลักสูตรรุ่นปีใดถึงปีใด เช่น

- หลักสูตรประกาศนียบัตรชั้นสูง การเมือง การปกครองในระบอบประชาธิปไตยสำหรับนักบริหารระดับสูง (ปปส.) รุ่นที่ 1 – 9 ของสถาบันพระปกเกล้า

- หลักสูตรประกาศนียบัตรชั้นสูง การบริหารงานภาครัฐและกฎหมายมหาชน (ปรม.) รุ่นที่ 1 – 5 ของสถาบันพระปกเกล้า เป็นต้น

ดังนั้น ผู้ปฏิบัติงานควรต้องตรวจสอบข้อมูลกับสำนักงาน ก.พ. ให้ชัดเจนก่อนว่า หากเป็นผู้ที่เข้ารับการอบรมในหลักสูตรข้างต้น แต่ไม่อยู่ในรุ่นปีที่กำหนด ผู้นั้นจะมีสิทธิสมัครเข้ารับการคัดเลือกฯ หรือไม่ เพื่อมีข้อมูลที่ถูกต้องชัดเจนสำหรับประกอบการประชุมคณะกรรมการฯ ในการกำหนดหลักเกณฑ์ คุณสมบัติ และการประกาศรับสมัคร

ขั้นตอนที่ 2 การรับสมัครและคัดเลือก มีขั้นตอนดำเนินการได้แก่

(1) จัดประชุมคณะกรรมการคัดเลือกข้าราชการพลเรือนสามัญเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งนักบริหาร 9 ของกระทรวง ที่ได้รับแต่งตั้งตามคำสั่ง อ.ก.พ.กระทรวง เพื่อพิจารณา กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการคัดเลือก รวมถึงอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อทำการประกาศรับสมัคร ข้าราชการเข้ารับคัดเลือกฯ ซึ่งกระบวนการนี้มีงานที่ต้องดำเนินการ อาทิ

- การประสานและเชิญประชุมคณะกรรมการ
- การจัดทำเอกสารประกอบการพิจารณาของคณะกรรมการฯ เช่น วาระการประชุม ร่างประกาศรับสมัครคัดเลือกข้าราชการฯ และรายละเอียดแนบท้าย (ตำแหน่งที่รับสมัคร คุณสมบัติ/คุณลักษณะ/สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง เกณฑ์และวิธีการคัดเลือก ฯลฯ) ร่างหัวข้อและแบบฟอร์มการประเมิน รวมถึงคำอธิบายหัวข้อประเมินแต่ละข้อ และแผนการปฏิบัติงานคัดเลือกนักบริหาร 9 เป็นต้น

- สรุปและจัดทำรายงานการประชุม

(2) การประกาศรับสมัคร มีขั้นตอนดำเนินการได้แก่

- จัดทำบันทึกพร้อมร่างประกาศรับสมัครคัดเลือกข้าราชการฯ ตามมติที่ประชุมคณะกรรมการคัดเลือกฯ เสนอประธานคณะกรรมการคัดเลือกฯ (ที่ผ่านมาผู้ได้รับแต่งตั้งเป็นประธานคณะกรรมการฯ มักได้แก่ ปลัดกระทรวง) ให้ความเห็นชอบและลงนาม

- คิดประกาศโดยเปิดเผยให้ข้าราชการทุกกรมในสังกัดกระทรวงแรงงานทราบโดยทั่วกัน และช่องทางสื่อสารอื่น ๆ เช่น การแจ้งผ่านระบบ Intranet ของกระทรวง ซึ่งผู้ประสงค์จะสมัครสามารถดาวน์โหลดแบบฟอร์มเอกสารประกอบการสมัครด้วยตนเอง และการแจ้งผ่านระบบงานสารบรรณของหน่วยงาน โดยต้องประกาศให้ทราบล่วงหน้าอย่างน้อย 3 วันทำการ ก่อนวันที่เปิดรับสมัคร

(3) การรับสมัครและตรวจสอบคุณสมบัติ

- การเปิดรับสมัคร ให้ดำเนินการได้ภายในเวลาที่กำหนดตามประกาศ โดยวิธีปฏิบัติที่ผ่านมากำหนดให้ผู้สมัครยื่นใบสมัครได้ 2 วิธี คือ 1) ยื่นโดยตรงที่กลุ่มงานพัฒนาองค์กรและระบบงาน หรือ 2) ส่งทางไปรษณีย์ (ถือวันที่ประทับตราไปรษณีย์ต้นทางเป็นสำคัญ)

- การตรวจสอบเอกสารการสมัคร เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบจะต้องตรวจสอบใบสมัครและเอกสารประกอบการสมัครให้ถูกต้อง ครบถ้วนตามที่ประกาศกำหนด และบันทึกวันเวลาที่ได้รับเอกสารไว้เป็นหลักฐาน เพื่อประโยชน์ในการดำเนินงานขั้นตอนอื่น ๆ เช่น การประกาศรายชื่อผู้มีสิทธิเข้ารับการคัดเลือก การจัดลำดับในการเข้ารับการประเมิน (สัมภาษณ์) เป็นต้น ทั้งนี้ รูปแบบการประกาศรายชื่อผู้มีสิทธิเข้ารับการคัดเลือกฯ จะมี 3 วิธี คือ วิธีที่ 1) เรียงตามหมายเลขประจำตัวสอบ วิธีที่ 2) เรียงตามตัวอักษร และวิธีที่ 3) เรียงตามลำดับการยื่นใบสมัครก่อน - หลัง ซึ่งหากผู้ปฏิบัติงานเลือกใช้วิธีที่ 3 การบันทึกวันเวลาได้รับเอกสารการสมัครไว้ ย่อมนำมาใช้ประโยชน์ได้

- การตรวจสอบคุณสมบัติของผู้สมัคร โดยตรวจสอบจากข้อมูลประวัติที่ปรากฏตามใบสมัครซึ่งผ่านการรับรองจากผู้บังคับบัญชาของผู้สมัครแล้ว และเอกสารอื่นที่เกี่ยวข้อง เช่น สำเนาประกาศนียบัตร/หนังสือรับรองการผ่านหลักสูตรฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารระดับสูงหรือหลักสูตรอื่นที่กำหนดให้เป็นคุณสมบัติของผู้มีสิทธิสมัครเข้ารับการคัดเลือกในตำแหน่งนักบริหาร 9 เป็นต้น จากนั้นจึงดำเนินการตามผลการตรวจสอบคุณสมบัติ ซึ่งแบ่งเป็น 2 กรณี ดังนี้

1) กรณีมีคุณสมบัติไม่ครบถ้วน

วิธีปฏิบัติ จัดทำหนังสือในฐานะฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการคัดเลือกฯ แจ้งให้ผู้ขาดคุณสมบัติทราบโดยตรง (กรณีผู้สมัครเป็นข้าราชการในสังกัดสำนักงาน ปลัดกระทรวง) หรือแจ้งผ่านอธิบดีผู้บังคับบัญชาของผู้สมัคร (กรณีผู้สมัครเป็นข้าราชการสังกัด กรมอื่น ๆ ในกระทรวง) พร้อมระบุเหตุผลการขาดคุณสมบัติให้ทราบด้วย

2) กรณีมีคุณสมบัติครบถ้วน

วิธีปฏิบัติ จัดส่งรายชื่อผู้สมัครทั้งหมดให้สำนักงาน ก.พ. (ศูนย์นักบริหาร ระดับสูง) เพื่อตรวจสอบผลการประเมินสมรรถนะหลักทางการบริหารของสำนักงาน ก.พ. หากผลการตรวจสอบพบว่าบุคคลใดยังไม่ผ่านการประเมินหรือถูกยกเลิกการขึ้นบัญชี เนื่องจากบัญชีมี อายุครบ 2 ปี เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานต้องประสานกำหนดวันเข้ารับการประเมินสมรรถนะ หลักฯ กับเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบของสำนักงาน ก.พ. และผู้ที่ต้องเข้ารับการประเมิน ซึ่งขั้นตอนนี้ ต้องดำเนินการให้แล้วเสร็จก่อนที่จะทำการประกาศรายชื่อผู้มีสิทธิเข้ารับการคัดเลือก

การประสานงานเพื่อประเมินสมรรถนะหลักฯ อาจทำได้ 2 วิธี คือ

- การแจ้งด้วยวาจาเป็นการภายใน จะใช้ในกรณีผู้ที่ต้องเข้ารับการ ประเมินฯ เป็นผู้ที่ประจำปฏิบัติงานในสังกัดส่วนกลาง หรืออาจแจ้งเป็นลายลักษณ์อักษรก็ได้ ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมสำหรับแต่ละบุคคล
- การแจ้งเป็นลายลักษณ์อักษร จะใช้ในกรณีผู้ที่ต้องเข้ารับการ ประเมินเป็นผู้ที่ปฏิบัติงานประจำในสังกัดส่วนภูมิภาค/ต่างประเทศ เนื่องจากจำเป็นต้องมี หลักฐานในการขออนุมัติเดินทางมาเข้ารับการประเมินที่สำนักงาน ก.พ.

(4) การประกาศรายชื่อผู้มีสิทธิเข้ารับการคัดเลือก

- จัดทำประกาศคณะกรรมการคัดเลือกฯ โดยความเห็นชอบของประธาน กรรมการฯ เพื่อประกาศรายชื่อผู้มีสิทธิเข้ารับการคัดเลือก และกำหนดวันเวลา และสถานที่ในการ ประเมิน (สัมภาษณ์) ซึ่งในทางปฏิบัติที่ผ่านมา ผู้รับการประเมินมักเลือกใช้วิธีประกาศรายชื่อ และจัดลำดับที่ในการเข้ารับการประเมิน (สัมภาษณ์) โดยเรียงตามลำดับการได้รับเอกสารการ สมัคร กล่าวคือ ผู้ใดมีความพร้อมสามารถยื่นใบสมัครและเอกสารครบถ้วนสมบูรณ์ตาม หลักเกณฑ์ก่อน ผู้นั้นย่อมมีสิทธิได้รับการจัดลำดับให้เข้ารับการประเมินก่อน เหตุผลในการเลือก วิธีนี้ เพื่อลดปัญหาข้อโต้แย้งในเรื่องความเหมาะสมหรืออาวุโสของผู้สมัคร

ขั้นตอนที่ 3 การคัดเลือกและแต่งตั้ง

(1) การคัดเลือก มีกระบวนการ ดังนี้

(1.1) จัดประชุมคณะกรรมการคัดเลือกฯ เพื่อกำหนดเกณฑ์และแนวการประเมินเป็นมาตรฐานร่วมกันก่อนเริ่มทำการประเมินผู้เข้ารับการคัดเลือกเป็นรายบุคคล ขั้นตอนนี้ เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานมีสิ่งที่จะต้องเตรียมสำหรับอำนวยความสะดวกในการประเมิน ได้แก่

- ระเบียบวาระการประชุม มีสาระสำคัญประกอบด้วย จำนวนผู้สมัครผู้มีสิทธิเข้ารับการคัดเลือก และผู้ขาดคุณสมบัติ หัวข้อและเกณฑ์การประเมิน แบบฟอร์มการให้คะแนนประเมิน และแบบสรุปผลการประเมินสำหรับแต่ละตำแหน่ง รวมถึงวัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็น เช่น ดินสอ ยางลบ เครื่องคิดเลข เป็นต้น

- ประสานผู้แทน ก.พ. ซึ่งเป็นกรรมการในคณะกรรมการฯ เพื่อเตรียมข้อมูลเกี่ยวกับผลการประเมินสมรรถนะหลักทางการบริหารของผู้เข้ารับการคัดเลือกแต่ละราย พร้อมนำข้อมูลมาแจ้งให้ที่ประชุมคณะกรรมการฯ ทราบในวันที่ทำการประเมิน (สัมภาษณ์)

- จัดเตรียมสถานที่สำหรับการประเมิน (สัมภาษณ์) และอำนวยความสะดวกต่าง ๆ อาทิ ประสานให้การรับรองผู้เข้ารับการประเมิน และการลงลายมือชื่อผู้เข้ารับการประเมินตามลำดับในประกาศรายชื่อ และอื่น ๆ ตามที่คณะกรรมการฯ ต้องการ เป็นต้น

(1.2) สรุปและจัดทำรายงานผลการคัดเลือกผู้มีคุณสมบัติเหมาะสมเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งรองอธิบดี (นักบริหาร 9) ที่ว่างแต่ละตำแหน่ง จำนวนไม่เกิน 3 ชื่อต่อ 1 ตำแหน่ง พร้อมเหตุผลของความเหมาะสมของผู้ที่ผ่านการคัดเลือกในแต่ละตำแหน่ง โดยเรียงลำดับผู้ที่เหมาะสมที่สุดไว้ในลำดับแรก และผู้ที่เหมาะสมรองในอันดับถัดไป ตามมติของคณะกรรมการคัดเลือกฯ

(2) การแต่งตั้ง

(2.1) ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้ง

พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2535 มาตรา 52 กำหนดให้ ปลัดกระทรวงเป็นผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้งข้าราชการให้ดำรงตำแหน่งระดับ 9

(2.2) หลักเกณฑ์/วิธีการแต่งตั้ง

ก.พ.กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการแต่งตั้งข้าราชการให้ดำรงตำแหน่ง

นักบริหาร 9 กล่าวคือ เมื่อคณะกรรมการคัดเลือกฯ พิจารณาคัดเลือกได้ผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมแล้ว ให้ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุ พิจารณารายชื่อตามที่คณะกรรมการคัดเลือกฯ เสนอ เมื่อเห็นว่าบุคคลใดเหมาะสมที่จะได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งนักบริหาร 9 ก็ให้ดำเนินการแต่งตั้งตามอำนาจหน้าที่ต่อไป แต่หากเห็นว่ารายชื่อที่คณะกรรมการคัดเลือกฯ เสนอ ยังมีเหตุผลและข้อมูลที่ไม่ครบถ้วน ก็ให้นำประเด็นปัญหากลับไปปรึกษาหารือกับคณะกรรมการคัดเลือกฯ ผลเป็นประการใดก็ให้ดำเนินการแต่งตั้งตามอำนาจหน้าที่ต่อไป

(2.3) วิธีการแต่งตั้ง มีขั้นตอนงาน ได้แก่

- จัดทำบันทึกเสนอรายงานสรุปผลดำเนินงานของคณะกรรมการคัดเลือกฯ และการเสนอรายชื่อพร้อมเหตุผลในการคัดเลือกผู้สมควรได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งนักบริหาร 9 ต่อปลัดกระทรวงเพื่อพิจารณาคัดเลือกตามหลักเกณฑ์ของ ว.9/2544 และโดยที่คณะรัฐมนตรีได้มีมติเมื่อวันที่ 4 กุมภาพันธ์ 2546 เห็นชอบตามที่นายกรัฐมนตรีเสนอ โดยให้รัฐมนตรีซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุดของข้าราชการในกระทรวงที่สังกัด ได้กำกับดูแลให้การแต่งตั้งข้าราชการพลเรือนสามัญตำแหน่งระดับ 8 - 9 เป็นไปอย่างบริสุทธิ์และยุติธรรม โดยใช้หลักคุณธรรมอย่างเคร่งครัด ดังนั้น เมื่อปลัดกระทรวงรายงานพิจารณาและคัดเลือกได้ผู้ที่เหมาะสมเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งนักบริหาร 9 ในแต่ละตำแหน่งแล้ว จึงต้องนำเรียนรัฐมนตรีว่าการกระทรวงแรงงานเพื่อพิจารณาและกำกับดูแลให้เป็นไปตามมติคณะรัฐมนตรีดังกล่าวด้วย ก่อนจะดำเนินการแต่งตั้งข้าราชการต่อไป

- การจัดทำคำสั่งแต่งตั้ง ในการแต่งตั้งข้าราชการผู้ได้รับคัดเลือกให้ดำรงตำแหน่งรองอธิบดี (นักบริหาร 9) นั้น ดังที่ได้กล่าวข้างต้นแล้วว่า กระทรวงแรงงานได้เปิดโอกาสให้ข้าราชการจากส่วนราชการต่าง ๆ ในสังกัดกระทรวงสามารถสมัครเข้ารับการคัดเลือกได้ ด้วยเหตุนี้ ลักษณะของการจัดทำคำสั่งแต่งตั้งข้าราชการให้ดำรงตำแหน่งรองอธิบดี (นักบริหาร 9) จึงมีความหลากหลาย โดยอาจจำแนกลักษณะของคำสั่งแต่งตั้งสำหรับผู้ได้รับคัดเลือกแต่ละกรณี ได้ดังนี้

ก) กรณีเป็นตำแหน่งว่าง การจัดทำคำสั่งแต่งตั้งจะมี 4 ลักษณะ คือ การเลื่อน การย้าย การโอน และการโอนให้ดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้น ดังนี้

- คำสั่งเลื่อนข้าราชการ ใช้ในกรณีผู้ได้รับคัดเลือกเป็นข้าราชการระดับ 8 ที่ได้รับคัดเลือกให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้นในตำแหน่งนักบริหาร 9 สังกัดกรมเดียวกัน

- คำสั่งย้ายข้าราชการ ใช้ในกรณีผู้ได้รับคัดเลือกเป็นข้าราชการตำแหน่งระดับ 9 (ผู้อำนวยการสำนัก หรือผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน) ที่ได้รับคัดเลือกให้ดำรงตำแหน่งรองอธิบดี (นักบริหาร 9) ในสังกัดกรมเดียวกัน

- คำสั่งโอนข้าราชการ ใช้ในกรณีผู้ได้รับคัดเลือกเป็นข้าราชการตำแหน่งระดับ 9 (ผู้อำนวยการสำนัก หรือผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน) ที่ได้รับคัดเลือกให้ดำรงตำแหน่งรองอธิบดี (นักบริหาร 9) ต่างกรมกัน

- คำสั่งโอนข้าราชการเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้น ใช้ในกรณีผู้ได้รับคัดเลือกเป็นข้าราชการระดับ 8 จากกรมหนึ่งที่ได้รับคัดเลือกให้ดำรงตำแหน่งรองอธิบดี (นักบริหาร 9) ในอีกกรมหนึ่ง

หมายเหตุ รูปแบบของคำสั่งแต่ละประเภทและการอ้างอิงข้อกำหนด/ระเบียบที่เกี่ยวข้อง ผู้ปฏิบัติงานหรือผู้ที่สนใจสามารถศึกษาได้จากหนังสือคู่มือตัวอย่างคำสั่งบรรจุและแต่งตั้ง ซึ่งจัดทำโดยสำนักตรวจสอบและประเมินผลกำลังคน สำนักงาน ก.พ.

ข) กรณีเป็นตำแหน่งที่ผู้ดำรงตำแหน่งเดิมยังไม่พ้นจากตำแหน่ง

โดยปกติเพื่อประโยชน์ของทางราชการและสิทธิประโยชน์ของข้าราชการ หากมีตำแหน่งที่ยังไม่ว่างแต่ผู้ครองตำแหน่งไม่สามารถปฏิบัติราชการได้เนื่องจากต้องไปรักษาการในตำแหน่งอื่น ๆ ส่วนราชการสามารถมีคำสั่งแต่งตั้งข้าราชการให้รักษาราชการแทนในตำแหน่งนั้น ๆ ได้ ภายใต้หลักเกณฑ์และเงื่อนไขตามที่กำหนดไว้ในบทบัญญัติเกี่ยวกับการให้ข้าราชการรักษาราชการแทน ซึ่งกำหนดไว้ในหมวด 6 มาตรา 44 – 49 มาตรา 56 และ มาตรา 64 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ.2534 และที่แก้ไขเพิ่มเติม

แต่สำหรับการแต่งตั้งข้าราชการผู้ได้รับคัดเลือกตามกระบวนการของ ว.9/2544 ให้รักษาราชการแทนตำแหน่งรองอธิบดี (นักบริหาร 9) ของกรมใด ๆ นั้น ด้วยข้อจำกัดของกฎหมายดังที่ได้กล่าวแล้วข้างต้นตามข้อ 3.3 ความรู้เกี่ยวกับพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2535 และพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ.2534 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ข้อสังเกต) รัฐมนตรีหรือปลัดกระทรวงจึงไม่สามารถกระทำได้เพราะกฎหมายไม่ได้บัญญัติการให้อำนาจไว้ ดังนั้น สำหรับกรณีเป็นตำแหน่งที่ยังไม่ว่าง หากดำเนินการสรรหาและคัดเลือกบุคคลตามขั้นตอนของ ว.9/2544 แล้วเสร็จ ขั้นตอนที่จะทำต่อไปจึงทำได้เพียงให้มีการประกาศรายชื่อผู้ได้รับคัดเลือกให้ดำรงตำแหน่งแทนตำแหน่งที่ว่างแต่ละตำแหน่ง และรอให้ตำแหน่งว่างจึงจะมีคำสั่งแต่งตั้ง (ย้าย/เลื่อน/โอน) ข้าราชการให้ดำรงตำแหน่งตามที่ประกาศไว้

ซึ่งประเด็นปัญหานี้ทางสำนักงาน ก.พ. ได้รับทราบและรวบรวมข้อมูลเพื่อนำไปศึกษาและพิจารณาแนวทางในการทบทวนและปรับปรุงข้อกำหนดในพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ.2534 ให้รองรับต่อการบริหารงานบุคคลภาครัฐแนวใหม่ในการนำระบบเปิดมาใช้ในการสรรหา/คัดเลือกบุคคลให้ดำรงตำแหน่งนักบริหารระดับสูงด้วยแล้ว

(2.3) การแจ้งคำสั่งให้หน่วยงาน/ผู้เกี่ยวข้องทราบ

- ทำหนังสือแจ้งคำสั่งแต่งตั้งให้กรม/หน่วยงานต้นสังกัดเพื่อแจ้งผู้ได้รับแต่งตั้งทราบ และดำเนินการมอบหมายงานเพื่อไปรายงานตัวปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ได้รับแต่งตั้งภายในเวลาที่กำหนด โดยอาจประสานผ่านช่องทางสื่อสารอื่น ๆ ร่วมด้วย เช่น การแจ้งผ่านระบบ Intranet ของกระทรวง รวมถึงหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง อาทิ กลุ่มงานคลังและพัสดุ และฝ่ายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องในกลุ่มงานพัฒนาองค์กรและระบบงาน

5. ผู้ร่วมดำเนินการ

- 1) นางสาววรรณ ยศธำรง บุคลากร 7ว สักส่วนของผลงาน 5% (กำกับดูแล แนวทางปฏิบัติและแก้ไขปัญหา)
- 2) นางสาวผาณิต จรุงทวีทรัพย์ บุคลากร 4 สักส่วนของผลงาน 5% (จัดทำข้อมูล ประวัติบุคคล และช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงานอื่น ๆ)

6. ส่วนของงานที่ผู้เสนอเป็นผู้ปฏิบัติ (ระบุรายละเอียดของผลงานพร้อมทั้งสัดส่วนของผลงาน)

ทำหน้าที่รับผิดชอบปฏิบัติงานในทุกกระบวนการ/ขั้นตอนการดำเนินงานดังกล่าวข้างต้น คิดเป็นสัดส่วนผลงานร้อยละ 90 และมีรายละเอียดผลงานดังนี้

6.1 ดำเนินการและจัดทำคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการคัดเลือกนักบริหาร 9 พร้อมแจ้งคำสั่งให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ

6.2 สืบรวจ รวบรวม และสรุปข้อมูลเกี่ยวกับความรู้ ความสามารถ สมรรถนะ/คุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งตามที่กรมที่มีตำแหน่งว่างเสนอ จัดทำร่างแนวทางการพิจารณากำหนดเกณฑ์การเลือกสรร วิธีการ และขั้นตอนการประเมินบุคคล รวมถึงการจัดทำแผนการปฏิบัติงานเพื่อเป็นกรอบการดำเนินงานของคณะกรรมการคัดเลือกฯ

6.3 ปฏิบัติหน้าที่ฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการคัดเลือกฯ ได้แก่ การจัดเตรียมเอกสาร และเชิญประชุมคณะกรรมการฯ การจัดทำประกาศและรับสมัครคัดเลือกข้าราชการฯ ตรวจสอบคุณสมบัติและผลการประเมินสมรรถนะหลักทางการบริหารกับสำนักงาน ก.พ. การประกาศ

รายชื่อผู้มีสิทธิเข้ารับการคัดเลือกฯ เตรียมความพร้อมอำนวยความสะดวกในเรื่องต่าง ๆ สำหรับการดำเนินงานประเมินบุคคล (สัมภาษณ์) เช่น จัดทำแบบฟอร์มให้คะแนน การขออนุมัติและเบิกจ่ายเงินรางวัลกรรมการสัมภาษณ์ เป็นต้น

6.4 จัดทำรายงานสรุปผลการคัดเลือก เสนอปลัดกระทรวงแรงงานเพื่อพิจารณาแต่งตั้งข้าราชการ และจัดทำคำสั่งแต่งตั้ง พร้อมแจ้งเวียนคำสั่งให้ผู้ที่เกี่ยวข้อง และชี้แจงข้อเท็จจริงกรณีมีผู้สอบถามหรือขอทราบความชัดเจนในขั้นตอน/กระบวนการคัดเลือก

7. ผลสำเร็จของงาน

7.1 คณะกรรมการดำเนินการคัดเลือกฯ และผู้บริหารของกระทรวงแรงงาน มีความเข้าใจและมีข้อมูลประกอบการพิจารณาคัดเลือกบุคคลฯ อย่างครบถ้วน สมบูรณ์ การคัดเลือกและแต่งตั้งข้าราชการให้ดำรงตำแหน่งนักบริหาร 9 มีความถูกต้องและเป็นไปตามระเบียบ หลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนด มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ทุกขั้นตอน

7.2 สามารถดำเนินการคัดเลือกและแต่งตั้งข้าราชการได้แล้วเสร็จภายในกำหนดเวลาตามแผนปฏิบัติงาน ส่วนราชการมีข้าราชการระดับบริหารที่มีส่วนสำคัญต่อการขับเคลื่อนการดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการ ให้บรรลุผลตามนโยบายของกระทรวงได้อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ

8. การนำไปใช้ประโยชน์

8.1 เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานและผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถใช้ศึกษาเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการคัดเลือกและแต่งตั้งข้าราชการให้ดำรงตำแหน่งนักบริหาร 9 ได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วเหมาะสม

8.2 ปัญหาและอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นในขณะปฏิบัติงานลดน้อยลง

8.3 ผู้ที่สนใจสามารถใช้เป็นเอกสารประกอบการศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติมเกี่ยวกับระบบการบริหารงานบุคคลภาครัฐแนวใหม่

9. ความยุ่งยากในการดำเนินการ/ปัญหา/อุปสรรค

ตำแหน่งนักบริหาร 9 เป็นตำแหน่งระดับบริหารที่มีความสำคัญและถือเป็นขั้นแรกของ การก้าวขึ้นไปสู่ตำแหน่งบริหารระดับสูงอื่น ๆ ในทางราชการ จึงเป็นที่สนใจและเป็นความ มุ่งหวังเพื่อความก้าวหน้าในชีวิตการรับราชการของข้าราชการทุกคน ประกอบกับมีกฎเกณฑ์

และข้อจำกัดเกี่ยวกับคุณสมบัติของผู้มีสิทธิสมัครเข้ารับการคัดเลือกฯ เป็นเงื่อนไขสำคัญที่ต้องถือปฏิบัติ เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานจึงต้องปฏิบัติงานด้วยความละเอียดรอบคอบและแม่นยำในกฎเกณฑ์และระเบียบที่เกี่ยวข้อง เพราะหากกระบวนการคัดเลือกและแต่งตั้งบุคคลให้ดำรงตำแหน่งมีความผิดพลาดหรือไม่ถูกต้องตามหลักเกณฑ์ อาจก่อให้เกิดผลเสียหายต่อราชการ และเสี่ยงต่อการถูกฟ้องร้องต่อศาลปกครอง รวมถึงผู้บริหารอาจขาดความเชื่อถือต่อการปฏิบัติงานของผู้รับผิดชอบงานบุคคลได้

10. ข้อเสนอแนะ

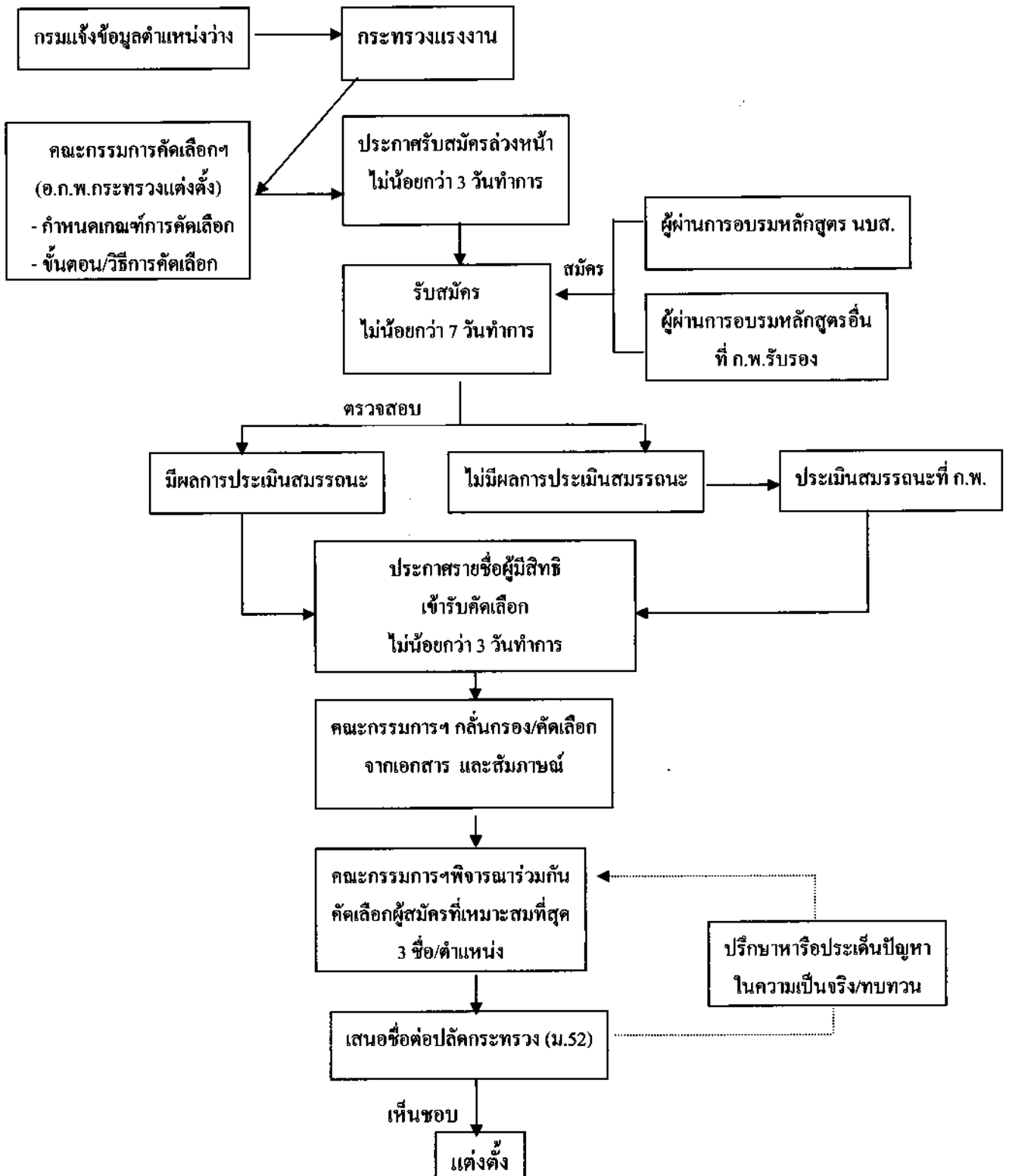
10.1 จากข้อจำกัดเกี่ยวกับคุณสมบัติของผู้มีสิทธิสมัครเข้ารับการคัดเลือกว่าต้องเป็นผู้ที่ผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารระดับสูง (นบส.) หรือหลักสูตรอื่น ๆ ที่ ก.พ.รับรอง และผ่านการประเมินสมรรถนะหลักทางการบริหารของสำนักงาน ก.พ. ประกอบกับในการพิจารณาให้สิทธิข้าราชการเข้ารับการอบรมหลักสูตรนักบริหารระดับสูง ยังมีกฎเกณฑ์ปลีกย่อยอีก เช่น ข้อจำกัดด้านอายุ และต้องเคยดำรงตำแหน่งประเภทบริหารระดับกลางอย่างน้อย 2 ปี เป็นต้น ดังนั้น กระทรวงฯ จึงควรมีการวางแผนคัดเลือกและจัดส่งข้าราชการไปเข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรสำคัญ ๆ ที่มีผลเกี่ยวเนื่องกับการเข้าสู่ตำแหน่งนักบริหารระดับสูง อย่างเป็นระบบ สอดคล้องและรองรับกับระบบการสรรหาและเลือกสรรบุคคลให้ดำรงตำแหน่งระดับสูง ซึ่งจะลดปัญหาการขาดคุณสมบัติของบุคคลในการเข้าสู่ตำแหน่งต่าง ๆ และเพิ่มโอกาสให้ส่วนราชการในการเลือกบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ และศักยภาพที่เหมาะสมสำหรับตำแหน่งระดับสูงได้มากยิ่งขึ้น

10.2 เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานต้องหมั่นศึกษาหาความรู้ทั้งจากสำนักงาน ก.พ.และส่วนราชการอื่น ๆ เพื่อศึกษาเปรียบเทียบวิธีปฏิบัติ ตลอดจนต้องทำความเข้าใจกฎเกณฑ์ หรือข้อระเบียบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง อันจะทำให้การวิเคราะห์ และเสนอแนวทางแก้ไขปัญหาค่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นในขณะปฏิบัติงานต่อผู้บริหาร เป็นไปโดยรวดเร็ว และเหมาะสม

ขั้นตอนและวิธีการคัดเลือกข้าราชการเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งนักบริหาร 9

ของกระทรวงแรงงาน

(ตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 0701/ว 9 ลงวันที่ 15 สิงหาคม 2544 และที่ นร 1003/ว 13 ลงวันที่ 21 สิงหาคม 2549)



ส่วนที่ 2

ข้อเสนอแนวความคิด/วิธีการเพื่อพัฒนาหรือปรับปรุงงาน
ของหน่วยงานที่จะประเมินเพื่อแต่งตั้งให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

เรื่อง

การนำ Competency มาใช้ในการบริหารงานบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

**ข้อเสนอแนวความคิด/วิธีการเพื่อพัฒนางานหรือปรับปรุงงาน
ของหน่วยงานที่จะประเมินเพื่อแต่งตั้ง ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น
ของ นางจารุณี เขมะรังษี
เพื่อประกอบการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง บุคลากร 7ว
ตำแหน่งเลขที่ 57 กลุ่มงานพัฒนาองค์กรและระบบงาน สำนักบริหารกลาง**

เรื่อง การนำ Competency มาใช้ในการบริหารงานบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1. หลักการและเหตุผล

ภายหลังการปฏิรูประบบราชการเมื่อปี พ.ศ.2545 ได้เปลี่ยนแปลงระบบบริหารภาครัฐไปสู่ “รูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่” ซึ่งมีหลักการ/แนวคิดที่เน้นการทำงานโดยยึดผลลัพธ์ ความคุ้มค่า ความรับผิดชอบ และความสามารถตอบสนองต่อความต้องการของสังคมและประชาชนผู้รับบริการ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงหนึ่งที่สำคัญได้แก่ การให้ส่วนราชการต้องมีการกำหนดควิสัยทัศน์ นโยบาย เป้าหมาย และแผนการปฏิบัติงาน เพื่อให้สามารถประเมินผลการปฏิบัติงานในแต่ละระดับได้อย่างชัดเจน โดยมีบทบัญญัติในพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 เป็นกรอบแนวทาง และเพื่อให้การบริหารรรุดเป้าหมายตามเจตนารมณ์ของพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีฯ คณะรัฐมนตรีได้มีมติให้ส่วนราชการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ โดยจะต้องจัดทำแผนยุทธศาสตร์ซึ่งมีตัวชี้วัดค่าเป้าหมายและเกณฑ์การไว้คะแนนตัวชี้วัดตามกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ 4 มิติ คือ

มิติที่ 1 มิติด้านประสิทธิผลตามยุทธศาสตร์

มิติที่ 2 มิติด้านคุณภาพการให้บริการ

มิติที่ 3 มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ

มิติที่ 4 มิติด้านการพัฒนาองค์กร

ในมิติที่ 4 ด้านการพัฒนาองค์กร มีประเด็นการประเมินผลในเรื่องต่าง ๆ ได้แก่ การบริหารองค์ความรู้ การพัฒนาระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศ และการบริหารการเปลี่ยนแปลง ซึ่งในประเด็นการประเมินเรื่องการบริหารการเปลี่ยนแปลงนั้น กำหนดให้ส่วนราชการจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง เพื่อสร้างความพร้อมในการสนับสนุนยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีฯ ซึ่งได้กำหนดแนวทาง

การบริหารราชการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงใน 3 ด้าน เพื่อสร้างความพร้อมเชิงยุทธศาสตร์ให้มีความเหมาะสมและสามารถรองรับต่อการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติที่สัมฤทธิ์ผลได้ คือ

- 1) การปรับปรุงประสิทธิภาพ โดยผู้บริหารองค์กรจะต้องปรับการบริหารกระบวนการ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ
- 2) การพัฒนาคุณภาพ โดยการปรับกระบวนการบริหารลูกค้าผู้รับบริการ
- 3) การเสริมสร้างขีดสมรรถนะของบุคลากร ให้มีความเหมาะสมและสามารถรองรับต่อการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติที่สัมฤทธิ์ผลได้

จากแนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่า การที่ส่วนราชการจะสามารถบริหารงานให้บรรลุผลตามเป้าหมายและยุทธศาสตร์ที่ตั้งไว้ จำเป็นต้องอาศัยการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ ทั้งด้านยุทธศาสตร์การบริหารจัดการ เทคโนโลยี และทรัพยากรในการดำเนินงาน ซึ่งในภาคราชการ ทรัพยากรบุคคลถือเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดต่อความสำเร็จและความก้าวหน้าขององค์กร เพราะการที่องค์กรจะบรรลุเป้าหมายการดำเนินงานได้นั้น จะต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจของบุคคลในองค์กรเป็นสำคัญ รวมถึงการมีทรัพยากรบุคคลที่มีคุณภาพ มีความรู้ ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะที่เหมาะสมกับลักษณะงานขององค์กรในทุกระดับชั้น ย่อมจะนำองค์กร ไปสู่ความสำเร็จและบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่กำหนดได้

นอกจากนี้ ในส่วนของกฎหมายว่าด้วยเรื่อง “คน” อันได้แก่ พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญในการบริหารราชการพลเรือน ก็ได้มีการปรับเปลี่ยนเพื่อให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับระบบการบริหารงานที่เปลี่ยนแปลงไป โดยสำนักงาน ก.พ. ซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบ ได้มีการพิจารณาปรับเปลี่ยนสาระของพระราชบัญญัติระเบียบบริหารข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 ทั้งฉบับ โดยคำนึงถึงหลักคุณธรรม หลักสมรรถนะ หลักผลงาน หลักการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบ และหลักความสมดุลระหว่างคุณภาพชีวิตและการทำงาน อีกทั้ง ร่างพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนฉบับใหม่ ยังมุ่งที่จะเปลี่ยนมุมมองต่อระบบบริหารข้าราชการ จากเดิมที่เน้นพัฒนาข้าราชการให้มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ยึดกระบวนการทำงานและประสิทธิภาพเฉพาะส่วน เปลี่ยนเป็นเน้นให้ข้าราชการเป็นผู้รอบรู้ ลึก และเป็นแรงผลักดันที่สำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร มุ่งเน้นที่ประชาชน สร้างคุณค่า และผลิตผลผลิตลัพธ์ โดยมีตัวแปรที่สำคัญในการปรับเปลี่ยน คือ การปรับระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนใหม่ เพื่อเป็นฐานให้ข้าราชการมีระบบทรัพยากรบุคคลที่บริหารข้าราชการอย่างเหมาะสมตามลักษณะงาน ผลงาน และความรู้ความสามารถ

จากแนวคิดข้างต้นนี้ จะเห็นว่าได้ให้ความสำคัญของ “สมรรถนะ” ไว้ในทุกกระบวนการของการบริหารทรัพยากรบุคคล กล่าวคือ ทั้งกระบวนการสรรหา การคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การพัฒนา การกำหนดตำแหน่ง การให้คุณให้โทษ การเพิ่มประสิทธิภาพ แรงจูงใจ และอื่น ๆ จะดำเนินการ โดยคำนึงถึงสมรรถนะหรือความรู้ความสามารถ เป็นสำคัญ

2. บทวิเคราะห์/แนวความคิด/ข้อเสนอ

การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานนับตั้งแต่เริ่มก่อตั้งสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานตั้งแต่ปี พ.ศ.2537 จนถึงปัจจุบัน เท่าที่ได้ศึกษาและวิเคราะห์จากข้อมูลเหตุผลความจำเป็นในการขอรับการสนับสนุนอัตรากำลังข้าราชการ/ลูกจ้างของหน่วยงานต่าง ๆ คำร้องขอย้าย และข้อมูลการโอนไปสังกัดส่วนราชการอื่น ๆ ของข้าราชการในสังกัด สภาพปัญหาที่พบส่วนใหญ่ คือ การมีอัตรากำลังไม่เพียงพอในบางภารกิจ หรือมีคนขาดความรู้ความสามารถ และทักษะที่เหมาะสมกับลักษณะงาน การขอย้าย/โอนเพราะไม่มีความถนัดในงานที่ได้รับมอบหมาย หรือปัญหาเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพที่ไม่ชัดเจน เป็นต้น นอกจากนี้ยังพบปัญหาการจัดหลักสูตรฝึกอบรมที่ไม่เพียงพอและครอบคลุมทุกกลุ่มเป้าหมายในองค์กรอันเนื่องมาจากข้อจำกัดด้านงบประมาณ การกำหนดหลักสูตรฝึกอบรมที่ไม่ตรงกับ ความจำเป็น และสอดคล้องกับลักษณะภารกิจของหน่วยงานที่มีการปรับเปลี่ยนอย่างรวดเร็ว อันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงของสถานะแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยลักษณะของหลักสูตรการฝึกอบรมที่จัดขึ้นมักจะเป็นหลักสูตรที่เกิดจากการสำรวจ “ความอยาก” ของผู้ต้องการฝึกอบรม มากกว่าที่จะสำรวจจาก “ความจำเป็น” ว่างานแต่ละตำแหน่งจำเป็นต้องฝึกอบรมเสริมความรู้ในเรื่องอะไรบ้างเพื่อเอื้อประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อหน่วยงาน รวมทั้งปัญหาเกี่ยวกับตัวคนที่มีทัศนคติในการทำงานแบบเดิม ๆ ขาดแรงจูงใจและไม่ตระหนักถึงความจำเป็นในการพัฒนาตนเองให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลง

ปัจจุบันกลุ่มงานพัฒนาองค์กรและระบบงาน และกลุ่มงานพัฒนาบุคลากร สำนักบริหารกลาง ซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบหลักด้านการบริหารและพัฒนาบุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ได้นำกระบวนการพัฒนาระบบความสามารถเชิงสมรรถนะ (Competency Development) มาเป็นเครื่องมือในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

จุดมุ่งหมายหลักของระบบความสามารถเชิงสมรรถนะ คือ ทำอย่างไรองค์กรจึงจะสามารถนำศักยภาพและความสามารถที่ซ่อนเร้นของบุคลากรมาใช้ในการเพิ่มผลสัมฤทธิ์ของงาน โดยมีหลักการพื้นฐานที่สำคัญคือ จะต้องเป็นผลประโยชน์เกื้อกูลกันระหว่างองค์กรและบุคลากร กล่าวคือ องค์กรได้ประโยชน์จากผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากร ในขณะที่เดียวกัน บุคลากรก็เข้าใจกระบวนการปฏิบัติงาน และรับรู้ว่าจะต้องพัฒนาตนเองอย่างไรเพื่อให้เกิดความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานด้วย

ขั้นตอนของกระบวนการพัฒนาระบบความสามารถเชิงสมรรถนะ ประกอบด้วย

ขั้นที่ 1 การพัฒนาแผนการจัดการทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นขั้นตอนแรกของการพัฒนาระบบการบริหารขีดความสามารถเชิงสมรรถนะ เป็นการจัดทำพื้นฐาน และภาพรวมการบริหารทรัพยากรบุคคลในทุกมิติไม่ว่าจะเป็นด้านความสามารถเชิงสมรรถนะ หรือด้านระบบบริหารทรัพยากรบุคคล

ขั้นที่ 2 การพัฒนาระบบความสามารถเชิงสมรรถนะหลัก (Core Competencies) และความสามารถเชิงสมรรถนะด้านเทคนิค (Technical/Functional Competencies) หมายถึง การพัฒนาขีดความสามารถที่องค์กรต้องการ และกำหนดเป็นมาตรฐานของแต่ละตำแหน่ง ซึ่งจะเป็นขีดความสามารถหลักที่ทุกตำแหน่งงานในองค์กรต้องมี แต่จะมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่งนั้น ๆ ในขณะที่เดียวกัน แต่ละตำแหน่งก็ยังคงกำกับด้วยขีดความสามารถด้านเทคนิค ซึ่งจะเป็นความสามารถหรือศักยภาพที่เกี่ยวกับงานที่ตำแหน่งงานนั้น ๆ จะต้องมี เช่น ในตำแหน่งที่เป็นระดับผู้บริหารระดับสูงจะต้องมี Competency ในด้านความคิดเชิงกลยุทธ์ การบริหารความเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ วิสัยทัศน์ ฯลฯ หรือในตำแหน่งเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติ ควรจะต้องมี Competency ในเรื่อง ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความสามารถในการประสานงาน ความละเอียดถี่ถ้วนถูกต้อง และซื่อสัตย์ เป็นต้น

ขั้นที่ 3 การจัดเทียบความสามารถเชิงสมรรถนะ (Competency Mapping) หมายถึง การนำขีดความสามารถที่องค์กรกำหนดมาจัดเทียบกับแต่ละตำแหน่ง แล้วพิจารณาว่าแต่ละตำแหน่งจะมีระดับความสามารถมาตรฐานเท่าไร โดยมีการจัดเทียบระหว่างหน่วยงาน และภายในหน่วยงาน เพื่อจัดหมวดหมู่ความสามารถเชิงสมรรถนะ และเป็นมาตรฐานกลางให้บุคลากรรับทราบด้วย

ขั้นที่ 4 การประเมินความสามารถเชิงสมรรถนะ (Competency Assessment) หมายถึง การประเมินขีดความสามารถของบุคลากรเทียบกับมาตรฐานความสามารถของตำแหน่ง ว่า

บุคลากรผู้ที่มีความสามารถได้ตามมาตรฐาน ต่ำกว่า หรือสูงกว่า เพื่อที่จะนำข้อมูลดังกล่าวมาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรอย่างมีทิศทาง และมีการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan) อย่างเป็นรูปธรรม เป็นระบบ และสอดคล้องกับความต้องการขององค์กรอย่างแท้จริง

ขั้นที่ 5 การบริหารทรัพยากรบุคคลโดยอิงความสามารถเชิงสมรรถนะ (Competency – Based Human Resource Management) เป็นขั้นตอนการนำข้อมูลด้านความสามารถเชิงสมรรถนะมาประยุกต์ใช้กับการบริหารทรัพยากรบุคคลในแต่ละด้าน เช่น

1) ด้านการบริหารงานบุคคล ได้แก่

- การสรรหา/คัดเลือก ผลการประเมิน Competency จะทำให้ทราบว่าบุคคลมีความสามารถในการทำงานนั้น ๆ หรือไม่ เพื่อจัดวางคนให้เหมาะสมกับหน้าที่งาน รวมทั้งเป็นการจัดเตรียมแผนการสรรหาและคัดเลือกผู้ที่มีความสามารถและคุณสมบัติที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานนั้น ๆ ต่อไป

- การโอนย้ายบุคลากร เป็นการจัดวางตำแหน่งงานให้เหมาะสมกับความสามารถของบุคคลในปัจจุบัน

- การเลื่อนตำแหน่ง เป็นการพิจารณาความสามารถในปัจจุบันของบุคคลเพื่อเตรียมความพร้อมในการพัฒนาและปรับปรุงศักยภาพและความสามารถในการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้นต่อไปในอนาคต

- การสลับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน ผลการประเมินช่วยให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจได้ง่ายขึ้นในการพิจารณาให้บุคคลที่มี Competency ในปัจจุบันที่สูงกว่าหรือตรงกับ Competency ที่คาดหวังไว้ได้มีโอกาสเรียนรู้และพัฒนาความสามารถในงานอื่น ๆ เพิ่มขึ้น เพื่อพัฒนาให้บุคลากรเกิดทักษะที่หลากหลายมากขึ้น

2) ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา ผลการประเมินฯ มีส่วนช่วยในการหาความจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรเป็นรายบุคคล ทำให้ทราบว่า Competency ด้านใดควรได้รับการพัฒนาก่อนและหลัง โดยจัดฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น การเรียนรู้ในงาน (On the Job Training) การสอนงาน (Coaching) การเป็นที่เลี้ยง (Mentoring) การให้คำปรึกษา (Counseling) การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self Learning) และการส่งไปฝึกอบรมภายนอก (Public Training) เป็นต้น

3) ด้านการกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ ผลการประเมินความสามารถของบุคคลจะช่วยให้ผู้บริหารตัดสินใจได้ง่ายขึ้นว่าบุคคลนั้นมีความพร้อมหรือยังในการที่จะโอนย้ายหรือเลื่อนตำแหน่งตามความก้าวหน้าในสายอาชีพที่กำหนดไว้ และหน่วยงานสามารถวางแผนเพื่อพัฒนาความสามารถและศักยภาพของบุคคลให้ทำงานที่ได้รับมอบหมายทั้งในปัจจุบันและในอนาคตได้

4) ด้านการบริหารค่าตอบแทน ผลการประเมินฯ จะสะท้อนถึงประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคลซึ่งมีความสัมพันธ์และส่งผลไปถึงการปรับและเลื่อนขึ้นเงินเดือนให้เหมาะสมสอดคล้องกับความสามารถของบุคคล

โดยสรุป การนำสมรรถนะมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล นำไปสู่ประโยชน์หลายอย่าง เช่น

- การประเมินผลการปฏิบัติงาน สมรรถนะจะถูกกำหนดไว้ในระบบการวัดผลการทำงาน ซึ่งจะทำให้เกิดแรงจูงใจให้ข้าราชการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน
- สามารถระบุสมรรถนะหลักให้ข้าราชการทราบว่าต้องมีการปฏิบัติตัวอย่างไรให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย และทราบถึงความคาดหวังขององค์กรที่มีต่อตำแหน่งงานนั้น ๆ
- เป็นแนวทางในการพัฒนาตนเองเพื่อสร้างทางก้าวหน้าของข้าราชการ
- หน่วยงานสามารถนำสมรรถนะไปหาความต้องการในการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาขีดความสามารถของข้าราชการในสังกัด
- ใช้พิจารณาเพื่อการเลื่อนข้าราชการที่มีสมรรถนะการทำงานดีไปดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น
- สรรหาและเลือกสรรผู้ที่มีความเหมาะสมเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง
- ในอนาคตอาจมีการพิจารณาค่าตอบแทนพิเศษสำหรับผู้ปฏิบัติงานดี
- จะเป็นประโยชน์กับการประเมินค่างาน หากตำแหน่งนั้นมีความต้องการระดับความรู้ความสามารถในระดับใด ก็จะสามารถกำหนดระดับตำแหน่งได้เหมาะสม

อย่างไรก็ตาม ผู้รับการประเมินมีความเห็นว่า การจะนำ Competency ที่ผ่านกระบวนการวิเคราะห์และพัฒนามาแล้วเป็นอย่างดี มาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลได้ประสบความสำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการนั้น ปัจจัยสำคัญและ

จำเป็นต้องดำเนินการควบคู่กัน กับการพัฒนาระบบความสามารถเชิงสมรรถนะ และควรทำอย่างต่อเนื่อง คือ การเสริมสร้างความเข้าใจพื้นฐานสำหรับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกระดับ ได้มีความรู้ ความเข้าใจ ยอมรับ และปรับเปลี่ยนทัศนคติ มุมมองด้านการบริหารงานบุคคลแนวใหม่ และรับการเปลี่ยนแปลงที่จะตามมาในอนาคตได้อย่างมีสติ และการเตรียมพร้อมของหน่วยงานทั้งด้าน ผู้ปฏิบัติงาน และเทคโนโลยีสารสนเทศฯ โดยการ

(1) จัดอบรมให้ความรู้แก่บุคลากรทุกระดับอย่างต่อเนื่อง เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลแนวใหม่ และความจำเป็นในการนำกระบวนการพัฒนาระบบความสามารถเชิงสมรรถนะ (Competency Development) มาประยุกต์ใช้ในสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

(2) การสื่อสารและสร้างความเข้าใจ โดยการจัดทำสื่อประชาสัมพันธ์ผ่านช่องทางสื่อสารต่าง ๆ อาทิ วารสารรายเดือน หรือราย 3 เดือน การประชาสัมพันธ์ผ่านเสียงตามสาย มุม แลกเปลี่ยนความรู้ (KM) เป็นต้น ซึ่งจะเป็นภาพมุกกว้างให้ทุกคนได้รับทราบและตระหนักถึง ความสำคัญของ Competency ต่องานและการพัฒนาเพื่อความก้าวหน้าในสายงานของตน

(3) การจัดเตรียมระบบคอมพิวเตอร์ และ โปรแกรมคอมพิวเตอร์ให้เพียงพอและเหมาะสม รองรับการใช้งานในการรวบรวมข้อมูลและการบันทึกแผนพัฒนารายบุคคลเพื่อ ประโยชน์ในการวิเคราะห์และประมวลผลในการวางแผนอัตรากำลังของหน่วยงาน

(4) พัฒนาและเสริมสร้างความรู้เกี่ยวกับระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่จำเป็นสำหรับการ บริหารจัดการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ให้แก่เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง เพื่อสร้างทีมงานที่มี คุณภาพรองรับระบบการบริหารงานบุคคลแนวใหม่ที่ปรับเปลี่ยนจากการปฏิบัติงานสนับสนุน/ งานธุรการด้านงานบุคคลให้กับผู้บริหารในลักษณะงานประจำ เป็นการบริหารทรัพยากรบุคคล เชิงกลยุทธ์ ที่มีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาและเสริมสร้างความแข็งแกร่งให้แก่องค์กร ด้วยการ วิเคราะห์และเชื่อมโยงข้อมูลการบริหารคนให้เข้ากับกระบวนการปฏิบัติงาน/ภารกิจของ หน่วยงานทั้งระบบได้

(5) ฝึกอบรม/พัฒนา และเตรียมความพร้อมเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบงานบุคคลให้มีความรู้ และเข้าใจเกี่ยวกับ Competency และความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับทุกระบบของการบริหาร ทรัพยากรบุคคลเป็นอย่างดี

3. ผลที่คาดว่าจะได้รับ

3.1 สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานมีฐานข้อมูลบุคลากรในสังกัดที่สามารถนำมาวิเคราะห์ประมวลผลข้อมูลรายบุคคล เพื่อให้ผู้บริหารใช้ประกอบการตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล เช่น การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง การสับเปลี่ยนตำแหน่งตามความสามารถในการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล และเป็นข้อมูลที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถวางแผนกำลังคนได้ตรงกับความต้องการขององค์กร

3.2 บุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน สามารถตรวจสอบ Career path แต่ละตำแหน่งงาน/ระดับได้เพื่อประเมินสมรรถนะและกำหนดแนวทางในการพัฒนาตนเอง และสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้ได้ผลงานตามมาตรฐานของตำแหน่งงานในระดับที่สูงขึ้นเพื่อความก้าวหน้าในสายอาชีพของตน

3.3 สามารถที่จะลงทุนในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้เกิดประโยชน์ คุ่มค่า และมีประสิทธิภาพสูงสุด สอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงาน เพราะรู้ถึงจุดแข็งและจุดอ่อนที่แท้จริงของบุคลากรในหน่วยงาน ช่วยในการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลตามความเหมาะสมและความจำเป็นเร่งด่วนของหน่วยงาน

3.4 สามารถมีมาตรฐานกลางในการบริหารทรัพยากรบุคคล ใช้เป็นเครื่องมือในการสื่อสาร ไปยังบุคลากรทุกระดับได้อย่างมีประสิทธิภาพ และลดความอคติในการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพราะบุคลากรทุกคนสามารถประเมินตนเองได้ว่ามีจุดอ่อนจุดแข็งในด้านใดเมื่อเทียบกับมาตรฐานขององค์กร

4. ตัวอย่าง

4.1 การดำเนินงานด้านบริหารงานบุคคลมีปัญหาลดน้อยลง โดยการนำความรู้ความสามารถของตำแหน่งงานมาใช้ในการวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากร การโยกย้าย สับเปลี่ยน โดยเปรียบเทียบกับความรู้ความสามารถของตำแหน่งงาน ซึ่งจะช่วยให้ทราบว่าแต่ละตำแหน่งจำเป็นต้องมี Competency อะไรบ้าง ผู้ที่ไปดำรงตำแหน่งมี Competency ตรงตามตำแหน่งหรือไม่ และลดความเสี่ยงในการปฏิบัติงานหากย้ายคนที่มี Competency ไม่เหมาะสมไปอาจทำให้เสียทั้งงานและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานได้

4.2 ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานได้รับการฝึกอบรม เสริมทักษะ ความรู้ ความสามารถที่เหมาะสมตรงตามความต้องการของบุคคล และความจำเป็น ความตำแหน่งงาน

4.3 สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานมีการพัฒนาระบบฐานข้อมูลการพัฒนาบุคลากร ผ่านเครือข่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อความสะดวกในการเข้าถึงข้อมูลของผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย

4.4 ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานมีความรู้ความเข้าใจ และตระหนักถึงความจำเป็นในการพัฒนาตนเองเพื่อการพัฒนาผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานใน ตำแหน่งของตนได้อย่างเหมาะสม และมีความสุขกับการทำงานยิ่งขึ้น

บรรณานุกรม

หนังสือ

สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน (สพข.) สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน .

ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง หลักสูตรการบริหารงาน : การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่
ชุดวิชาที่ 1 การปฏิรูประบบราชการ. พิมพ์ครั้งที่ 1 (กรกฎาคม 2545). กรุงเทพมหานคร :
บริษัทอาทิตย์ โพรคักส์ กรุ๊ป จำกัด, 2545.

ศูนย์นักบริหารระดับสูง สำนักงาน ก.พ. : การศึกษาภาพรวมผลการประเมินสมรรถนะหลัก
ทางการบริหาร ปี พ.ศ.2545. พิมพ์ครั้งที่ 1 (พ.ศ.2546). กรุงเทพมหานคร : สำนักงาน ก.พ.,
เมษายน 2546.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน . ฝ่าวิกฤติ เพิ่มโอกาส HR จากยุคสมัยของ
เลขานุการ ก.พ. สี่มา สี่มานันท์, การพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ 2545 –
2548. พิมพ์ครั้งที่ 1 (กันยายน 2548). กรุงเทพมหานคร : บริษัทแอร์บอร์น พรินต์
จำกัด, 2548”

ศุภชัย ยาวะประภาส. การบริหารงานบุคคลภาครัฐไทย : กระแสใหม่และสิ่งท้าทาย. พิมพ์ครั้งที่ 2
(มิถุนายน 2548) กรุงเทพมหานคร : บริษัทจุดทอง จำกัด, 2548.

วารสาร/เอกสาร

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. วารสาร หมายเหตุ ก.พ. ปีที่ 1 ฉบับที่ 3
ตุลาคม – พฤศจิกายน 2546. อะไรจะเกิดในระบบราชการพลเรือน, 2546.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. เอกสารประกอบการฝึกอบรมสำหรับผู้ปฏิบัติงาน
ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล หลักสูตรเฉพาะทางสำหรับรองรับการทำงานตาม
ระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนใหม่ (PC Specific), 2550

เว็บไซต์

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) <http://www.ocsc.go.th>